

RIVISTA INTERNAZIONALE
DI
SCIENZE ECONOMICHE
E
COMMERCIALI

Anno XIV

Febbraio 1967

N. 2

Pubblicazione mensile - Spedizione in abbonamento postale, gruppo III

SOMMARIO

- L'economia della banca (Principles of Banking)
UGO CAPRARA » 101
- Le cours du change « autoritaire » et la planification optimale des échanges extérieurs (« Authoritative » Exchange Rate and Optimal Planning of Foreign Exchanges)
ROBERT MOSSÉ » 124
- Sistemi produzione-scorte (Production-Inventory Systems)
ELWOOD S. BUFFA » 138
- Verso una maggiore efficacia pubblicitaria (Toward Improved Effectiveness in Advertising) NUGENT WEDDING » 161
- Il valore aggiunto come misura della dimensione economica aziendale (Added Value as a Standard of Business Scale)
ARISTIDE MONDANI » 185
- La quadratura del cerchio fiscale nei dibattiti di due convegni (The Squaring of the Fiscal Circle in the Discussions of Two Conferences)
MARIALUISA MANFREDINI » 191



SOTTO GLI AUSPICI DELLA
UNIVERSITÀ COMMERCIALE LUIGI BOCCONI - MILANO

CEDAM - CASA EDITRICE DOTT. A. MILANI - PADOVA

COMITATO DI DIREZIONE

HENRI BARTOLI	Università di Parigi
FRANCESCO BRAMBILLA	Università Bocconi
UGO CAPRARA	Università di Torino
GIORDANO DELL'AMORE	Università Bocconi
GIOVANNI DEMARIA	Università Bocconi
FRITZ MACHLUP	Princeton University
ALEXANDER MAHR	Università di Vienna
CARLO MASINI	Università Bocconi
SALVATORE SASSI	Università di Napoli
ERICH SCHNEIDER	Università di Kiel
ALDO SCOTTO	Università di Genova

DIRETTORE RESPONSABILE

TULLIO BAGIOTTI	Università di Padova
-----------------	----------------------

Direzione e Redazione in Via Teulíe 1, Milano (734). Telefono 830031. Conto corrente postale 3-32561. Pubblicazione mensile. Spedizione in abbonamento postale, gruppo III. Abbonamento annuale (yearly subscription) per il 1967 lire 6.000 in Italia, all'Estero (Foreign countries) lire 7.500. Annata arretrata (back issue) lire 6.000, rilegata lire 7.500. Collezione completa dall'origine, 1954-1966 (back issues 1954-1966), lire 72.000 rilegata (cloth-bound) lire 90.000. Abbonamento omaggio ai fascicoli del 1967 e 1968 agli acquirenti della collezione completa. Editrice Cedam, Padova. Conto corrente postale 9/7578. © Copyright by Rivista Internazionale di Scienze Economiche e Commerciali.

CONDIZIONI GENERALI DI ABBONAMENTO AI PERIODICI «CEDAM»

L'abbonamento è annuo e si rinnova tacitamente per l'anno successivo se non viene disdetto entro il mese di novembre, con lettera raccomandata. La semplice reiezione di fascicoli non può essere considerata come disdetta. Il prezzo s'intende fissato salvo conguaglio alla pubblicazione dell'ultimo fascicolo. Gli aumenti o le diminuzioni saranno subordinati ai costi di produzione o più particolarmente alle tariffe delle paghe. Il prezzo deve essere pagato anticipatamente e non oltre il 31 marzo. Dopo tale data sarà riscosso un diritto fisso del 10% in più, a rimborso delle spese di esazione. I reclami di qualunque fascicolo non ricevuto devono essere trasmessi subito dopo il ricevimento del fascicolo successivo. In caso diverso i fascicoli richiesti verranno spediti solo contro rimessa anticipata del loro prezzo di vendita. I pagamenti devono essere effettuati direttamente alla Casa Editrice in Padova (Via Jappelli, 5 conto corrente postale n. 9/7578, Ufficio dei Conti di Venezia) oppure ai suoi incaricati muniti di speciale delega. Ai correntisti con pagamento rateale si accorda l'addebito in conto corrente della quota di abbonamento con aumento del 20%. L'abbonamento importa, agli effetti legali, elezione di domicilio in Padova presso la Casa Editrice. L'ultimo fascicolo di ogni anno si invia ai soli abbonati in regola coi pagamenti. Agli altri si spedisce contro assegno. Ogni richiesta di cambiamento d'indirizzo dovrà essere accompagnata dall'importo di L. 100. Gli abbonati che non sono in regola coi pagamenti, non potranno disdire l'abbonamento senza avere prima provveduto all'estinzione del debito.



L'ECONOMIA DELLA BANCA

di

UGO CAPRARA

Università di Torino

L'articolo apparso sul numero II (novembre 1966) di questa Rivista, *Tre principi fondamentali della gestione bancaria*, dà adito a pensare che l'autore (il Prof. Claudius P. Terrier, dell'Università di Ginevra) non sia al corrente dei progressi compiuti in Italia dagli studi intorno all'economia della banca. Questo scritto mira appunto a fornire una succinta nozione di tali progressi, mediante l'enunciazione di rielaborati criteri informatori dell'attività di quel particolare tipo d'impresa, la banca, il cui originario momento caratteristico è l'adattamento del credito alla funzione monetaria (*).

1. — Nelle trattazioni di tecnica bancaria non manca mai almeno un accenno a taluni criteri generali di amministrazione ai quali la banca sarebbe tenuta ad uniformarsi: un accenno che, però, le più volte, si risolve in una sommaria enunciazione di caratteri formali ritenuti idonei, nell'opinione di chi li enuncia, a far assumere agli impieghi bancari il valore di strumenti adatti allo svolgimento economico della banca.

Così, a detta di molti, caratteristica degli impieghi bancari dovrebbe essere la « brevità della loro scadenza » e la certezza da essi offerta del loro ricupero a maturazione, o, più genericamente, una spiccata attitudine a rendersi sistematicamente ed economicamente trasformabili in numerario. Caratteristica la quale, evidentemente, mostra di essere desunta dalla astratta considerazione della natura del tipico rapporto costitutivo dei fondi d'esercizio della banca, cioè del rapporto creditizio risolubile a semplice richiesta del creditore bancario.

Posta la natura estremamente precaria di questo rapporto creditizio e la conseguente possibilità che la banca sia chiamata ad aderire a richieste in massa di rimborsi affacciate dai propri creditori « a vista », l'attributo

(*) Le nozioni qui riassunte trovano ampia traccia nel nostro volume *La Banca: principi di economia delle aziende di credito* (Milano, A. Giuffrè, 2ª ed., 1954).

della « mobilità », come particolare caratteristico dell'investimento bancario, mostra di assumere il valore di un conseguente logico, sulla cui onda anche il criterio conduttore della banca viene portato coerentemente a manifestarsi.

Non, dunque, un criterio economico dovrebbe presiedere allo svolgimento del processo bancario, bensì un criterio finanziario, se per l'appunto a questioni finanziarie si dà rilievo e carattere di questioni assorbenti ogni altra suscitata dal concreto svolgersi della vita di una banca.

La banca, insomma, dovrebbe saper trarre motivi di proficuo svolgimento dal grado attinto della propria « liquidità », cioè dal grado in cui la « mobilità » dei propri impieghi si mostrerebbe atta a corrispondere alla rapidità di dissolvimento del rapporto creditizio « a vista ». Tale opinione, ove fosse praticamente condivisa come ispiratrice di criterio di conduzione bancaria, non tarderebbe a dimostrarsi capace di annullare persino la possibilità stessa di vita della banca, nella manifesta impossibilità che si riscontrerebbe di riuscire a raggiungere una condizione economica di vita bancaria che abbia come assorbente obbiettivo il mantenimento di correlazioni immediate tra entrate ed uscite finanziarie. Logica ed esperienza hanno ormai dimostrato che non la finanza ma l'economia regola l'impresa, di cui la finanza non è che un particolare aspetto.

2. — La banca trova incentivo di vita nella possibilità di adattare il credito alla funzione monetaria. La sostituzione di crediti generati dal mondo economico, in configurazioni rispondenti ad esigenze varie, con credito dotato di più spiccate attitudini alla rapida ed economica circolazione, nonchè la surrogazione, con questo tipo di credito, della moneta metallica, nel suo uso come mezzo di pagamento, furono le prime possibilità rivelatrici di una attività d'impresa fondata sul credito come materia di trasformazioni economiche.

L'ampiezza raggiunta nel mercato dall'uso delle forme monetarie di produzione bancaria, la permanenza di queste forme nei patrimoni di aziende e di imprese con significazioni varie e mutevoli, sono manifestazioni espressive della misura e del senso *del credito che il mondo economico accorda alla banca* ⁽¹⁾. E' credito che risorge necessariamente configurato in condizioni atte a imprimergli rapidità e scioltezza di movimento (come appunto sono quelle che legano la durata della sua vita economica ad una facoltà rimessa al creditore bancario), perchè è l'esigenza del suo uso monetario che le impone; ma è al tempo stesso un tipo di credito che ha in sè, latente, un potere di conquista esteso all'intero mondo economico. Una

(1) Il credito che la banca riceve, si designa anche come « credito passivo ». Tipicamente è credito « a vista ».

In via di principio non hanno rilevanze le classificazioni che contabilmente riceve. Brevemente si designa anche come credito di deposito, o più semplicemente deposito.

condizione capitale, però, lo determina e lo domina: la condizione espressiva della sua capacità a dar alimento continuo di fiducia al soggetto economico dal quale la sua vita dipende, in grado tale da annullare in questo soggetto ogni sensazione pratica di insorgenza di rischio.

I debiti bancari « a vista » non possono pretendere di costituirsi in massa, aspirare a trasformarsi in una collettività di elementi singolarmente fluidi ma complessivamente capaci di vita economica indefinita, se il problema del rischio su di essi incombente, che è il rischio dell'impresa che li sollecita ad aderire alla propria economia, non trovi una appropriata soluzione.

Il rischio d'impresa. Richiami.

3. — Rischio d'impresa è rischio di consecuzione di reddito a livello reputato economico. Il reddito è il fine che economicamente accomuna tutte le imprese: conseguirlo non è possibile senza l'assunzione di un rischio. Assurdo pensare di poterlo eliminare dalla vita dell'impresa. Il rischio è una eventualità con due facce: una favorevole, l'altra sfavorevole; non è possibile eliminare quella sfavorevole senza insieme rinunciare a quella favorevole. Ma se non è eliminabile dalla vita dell'impresa, il rischio può tuttavia essere dall'impresa stessa variamente configurato, ossia variamente circoscritto o delimitato.

Tutte le imprese che compongono un mercato sono attestazioni di scelte operate dai loro soggetti economici; tutte presentano fisionomie proprie, inconfondibili per strutture, dimensioni e specialità di indirizzi produttivi; tutte palesano particolarità di vita e di svolgimenti, tutte rivelano singolarità di rischio. Come al consumatore è riserbata la scelta del prodotto o del servizio, così al produttore compete la scelta del processo produttivo che è insieme scelta del grado di rischio dell'impresa divisata.

Il rischio ricade su coloro che forniscono all'impresa i mezzi pel suo svolgimento. Questi mezzi sono frutto di risparmio, il quale si genera e si determina nel seno delle economie domestiche con un graduale processo di accumulazione. Nella sua veste monetaria, il risparmio incomincia a manifestarsi, tipicamente, con un primo accumulo di somme sottratte all'erogazione immediata e destinata a fronteggiare le conseguenze economiche dei rischi di lavoro; indi si accresce, via via, di frazioni sempre meno dipendenti da questa prima elementare esigenza.

Il problema che l'economia di mercato pone e ripropone continuamente, consiste nella ricerca di quegli istituti e di quegli ordinamenti aziendali, per i quali ogni frazione di risparmio si trovi sollecitata ad uscire dall'isolamento e dall'inerzia, per assumere carattere di forza propulsiva della vita sociale.

Tutto il divenire economico della produzione è strettamente legato al-

l'efficacia risolutiva di questo imponente problema; tutto il mondo delle attuazioni economiche riposa sull'ampiezza raggiunta dai reciproci adattamenti tra condizioni d'uso del risparmio e condizioni di svolgimento d'impresa.

Vi sono frazioni di risparmio disposte ad assoggettarsi al pieno rischio di un'impresa ed altre no; vi sono frazioni disposte a legarsi, ma solo *pro tempore*, ad un processo produttivo di impresa ed altre refrattarie ad ogni condizione limitatrice della loro libertà di movimento. Per tutte, l'impresa deve trovare la formula appropriata; per tutte, l'impresa deve creare lo strumento di richiamo e di annodamento al proprio processo produttivo. Non si creda, però, che il processo produttivo di impresa sia un fatto di scelta indipendente dalla considerazione delle concrete possibilità di investimento offerte dal risparmio. L'investimento d'impresa non è, come generalmente si pensa, un fatto a sè stante e al cui rischio il risparmio dovrebbe docilmente adattarsi; esso è bensì un fatto che rispecchia nel proprio modo di essere, nella peculiarità del proprio assunto produttivo, la propria capacità di adattamento alle possibilità offerte dal risparmio. Ogni frazione di risparmio, pur nella caratteristica singolarità delle condizioni nelle quali sempre si determina, può essere eccitata all'investimento, sol che si sappia ricercare e progettare svolgimenti d'impresa capaci di suscitare, col rischio di reddito ad essi pertinente, l'offerta ed il vincolo dei mezzi necessari.

4. — La varia configurazione assunta dal rischio d'impresa, come rischio di produzione di reddito, ha modo di essere rilevata con l'osservazione del comportamento del reddito periodicamente accertato.

In genere, redditi che mostrano irregolarità di comportamenti, che presentano variazioni profonde e subitanee nelle loro misure, sono anche significativi di elevati gradi di rischio delle imprese che li producono.

E' comune opinione che l'elevatezza del grado di rischio dell'impresa dipenda da una scarsa adattabilità della medesima alle alterne vicende del mercato, mostrando così di ritenere la valutazione del grado di rischio dell'impresa concettualmente riferibile ad una valutazione del grado di mobilità o di negoziabilità economica degli investimenti d'impresa. Un elevato grado di mobilità, ossia di trasformabilità economica degli investimenti, dovrebbe quindi — *ceteris paribus* — ritenersi espressivo di tenuità di rischio d'impresa.

In realtà, ciò che preme ad un'impresa che miri ad offrirsi al risparmio di mercato come particolare forma di investimento a tenue rischio — com'è appunto il caso della banca — è di ricercare e di far proprie quelle vie che le consentano di conseguire flussi di reddito caratterizzati da un *grado relativamente elevato di regolarità*. Orbene, la regolarità o stabilità di flusso di un reddito d'impresa non risulta affatto circostanza necessariamente le-

gata ad un elevato grado di mobilità o di negoziabilità degli investimenti d'impresa. E' bensì vero che un elevato grado di trasferibilità economica riscontrato negli investimenti di un'impresa può essere preso ad indice di elevato grado di adattabilità dell'impresa alle mutevoli situazioni di mercato, e, quindi, di contenimento di misura di rischio di reddito; ma, anche a prescindere dal fatto che scopo dell'impresa è quello di conseguire un reddito nelle condizioni di rischio che si palesano confacenti alla sua economia di svolgimento e non già di perseguire la via del minimo rischio di reddito, non è men vero che ogni progresso manifestato dall'impresa in fatto di adattabilità alle vicende del mercato ha per corrispettivo una perdita della sua vigoria reddituale. Tanto che al raggiungimento da parte sua di un grado massimo di adattabilità, rispecchiato da una composizione esclusivamente monetaria del suo attivo patrimoniale, è indubitabile che seguirebbe l'essiccamento suo come fonte di reddito.

Basta, d'altronde, uno sguardo alla realtà che ci circonda, per farci convenire che, di regola, non sono le imprese caratterizzate da un elevato grado di mobilità degli investimenti quelle che più si mostrano dotate di capacità ad imprimere andamenti uniformi ai propri flussi di reddito, bensì quelle nella cui economia le immobilizzazioni tecniche o gli investimenti durevoli rinsaldati agli svolgimenti dei loro processi produttivi assumono posizioni di preminente rilievo. Com'è che ciò accade?

Qui giova ricordare come, in una economia di concorrenza, la radice prima del rischio d'impresa è nella libertà di scelta che essa riserba al consumo, tanto che acquista valore di principio la nota enunciazione che fa del consumo il sovrano regolatore della produzione.

Il consumo o, in genere, la domanda di beni e servizi, libera di variare d'intensità e direzione, impone all'impresa una osservazione continua dei tendenziali andamenti delle scelte operate dal mercato, così da consentirle di cogliere sul nascere i segni forieri dei mutamenti della congiuntura e di modificare in aderenza le proprie combinazioni produttive in atto.

Presupposto ovvio di tali modificazioni è la possibilità di dar loro attuazione, supponendosi implicitamente ch'esse guadagnino in efficacia con l'accrescersi, in parallelo, del grado di mobilità degli investimenti. Conseguente logico diverrebbe perciò il bisogno, che ogni impresa dovrebbe avvertire, di arricchirsi di strumenti idonei a costituirla in complesso obbedienti ad ogni mutamento di condizioni di mercato, e di riguardare l'elevazione della mobilità degli investimenti come prominente obbiettivo delle proprie determinazioni.

Senonchè, così ragionando, si finisce col prospettare l'impresa come un ente legato al possesso di una intrinseca capacità di adattamento ad ogni mutamento di circostanze di mercato, ossia come un'organizzazione produttiva dominata da una volontà tendenzialmente rivolta alla evasione dal rischio, impegnata, come sarebbe, ad inseguire una problematica sicurezza

di reddito mediante l'attribuzione ai propri investimenti di crescenti attitudini alla rapida ed economica trasmutazione. Di fronte al qual modo di interpretare l'impresa e le vie opportune per un suo svolgersi economico, viene fatto, non foss'altro, di chiedersi come mai si possa presumere di far attingere a un'impresa una economia di svolgimento attraverso una attenuazione del rischio di reddito, ponendo in non cale la misura di propri costi di esercizio, abbandonata, come essa risulterebbe, alle continue e talora brusche variazioni dipendenti dagli assidui rifacimenti che sarebbero costretti a subire i suoi programmi produttivi.

Come credere, perciò, alla fondatezza dell'asserto che vorrebbe fare del rischio d'impresa una variabile dipendente dal grado di mobilità degli investimenti d'impresa?

Come non rilevare il contrasto tra tale affermazione e quella — indubbiamente accettabile — che vede nella specializzazione produttiva la via del progresso economico, capace di condurre a sostanziali riduzioni di costi attraverso intensivi e durevoli sfruttamenti di precostituiti investimenti?

Sono interrogativi che vengono spontanei alla riflessione quando ci si spinga ad indagare nell'intimo dei fenomeni d'impresa, e che recano a conclusioni forse nuove circa le modalità di comportamento delle imprese di fronte al problema del loro rischio economico.

Non più una ricerca, dal sapore teorico, di investimenti dotati di un elevato grado di mobilità appare la via feconda per promuovere, con la stabilizzazione dei flussi di reddito, il vincolo all'impresa di larghe correnti di minuto risparmio, bensì la via capace di dotare l'impresa d'una *forza propulsiva dei motivi di domanda delle sue forme produttive* ⁽²⁾.

L'impresa è, per il risparmio, la rappresentatrice di una forma d'investimento; la rivelatrice dei gradi di rischio comportati dal trasferimento o dal mutamento della sede economica del risparmio.

(2) In realtà la determinazione di un conveniente grado di liquidità o di mobilità da far assumere a strumenti espressivi d'investimenti d'impresa singolarmente considerati non è una ricerca proponibile. La diversa attitudine che si può riscontrare in tali strumenti a rendersi oggetto di scambi, senza che la loro estromissione possa recar danno all'impresa, è una circostanza di fatto che risulta indirettamente determinata dall'economia di svolgimento dell'impresa. Il che non fa che confermare la validità del principio per cui ogni problema d'impresa non può trovare soluzione logica se non nel riguardo di quel tutto economicamente inscindibile che si identifica appunto nell'impresa.

L'impresa, come unità economica, non è che un particolare tipo d'azienda. La disciplina generale che studia l'economia delle unità economiche prime (*imprese e non imprese*) non è l'economia d'impresa, ma l'economia d'azienda.

A questa va attribuita la qualifica di «beniamina delle scienze economiche» usata dal prof. Terrier nell'articolo in commento.

L'estrema difficoltà di trovare in altra lingua il corrispondente del termine

Relazioni fra « immobilizzazioni » e « disponibilità » d'impresa, graduazioni astratte di possibilità d'impresa ad aderire con rapidità varia alle vicende del mercato, tendono ad apparire manifestazioni irrilevanti, di fronte alle prospettive che al risparmio danno le capacità economiche palesate dall'impresa in termini di reddito e di costanza del relativo gettito.

L'attribuzione all'impresa di una capacità di dilatare, e quindi di « stabilizzare », i propri mercati di sbocco, ossia di radicare diffusamente motivi di domanda delle sue forme produttive, è un'azione che risulta espressiva di un processo di lavorazione in serie: cioè di un processo attuato con largo impiego di strumenti aventi carattere di « immobilizzazioni tecniche ».

Di solito, infatti, il rapporto fra « capitale fisso » e addetti all'impresa tende a progredire a favore del primo termine, quando, col dilatarsi della domanda di mercato, tendono anche ad attenuarsi i motivi d'incertezza delle previsioni d'impresa, tra le quali predomina la previsione del reddito.

Non v'è impresa cui possa dirsi preclusa la virtuale possibilità di dare al proprio rischio di reddito una configurazione confacente all'attrazione in massa di minuto risparmio, sol che essa sappia attribuire ai propri prodotti o servizi caratteri suscitatori o appagatori di bisogni in guise sempre più ferme e diffuse.

E' chiaro, pertanto, che il progressivo accrescersi dei durevoli investimenti d'impresa, che di regola accompagna il dilatarsi dei mercati di sbocco, non ha soltanto manifestazioni fisiche. Manifestazioni del genere, vogliamo dire, non sono punto necessarie per il costituirsi d'impresе di vaste dimensioni. Ma la preponderanza dell'investimento durevole resta pur sempre una caratteristica della struttura economica della grande impresa, anche se, per ravvisarla, occorra il possesso di una sicura conoscenza dell'economia di vita dell'impresa. Tipico è appunto il caso che ci viene offerto dalla Banca, la quale, se non palesa visibilmente, ossia in aspetti fisici, imponente di durevoli investimenti, li rivela tuttavia nella dimensione elevatissima assunta dei suoi « costi costanti » di personale, largamente espressiva di ingente immobilizzazione economica di mezzi, determinata dal lento processo di alta qualificazione delle energie umane da essa specificatamente richieste.

azienda, di origine rinascimentale italiana, ma più ancora, forse, la limitatissima conoscenza all'estero della nostra lingua fa sì che la monumentale opera conclusiva di Gino ZAPPA, *Le produzioni d'impresa* (Ed. Giuffrè, Milano, 1957) rimanga ancora ignorata dai cultori stranieri dell'economia d'impresa.

Noi ci auguriamo che questa benemerita Rivista Internazionale di Scienze Economiche e Commerciali riesca a promuovere rapporti più ampi di collaborazione al progresso di una disciplina che va riscuotendo sempre più vasti consensi nel mondo degli studi economici in generale.

La composizione economica del rischio della banca.

5. — Nell'esistenza della banca è la dimostrazione di una acquisita possibilità di comporre il rischio d'impresa in guisa aderente alle condizioni richieste dai suoi debiti per fungere da moneta; è l'attestazione di una attinta sapienza a comporre, in collettività durevole, una pluralità di debiti a scadenza singolarmente indeterminata; è la sperimentata possibilità di costituire in strumento tipico di aggregazione di mezzi per uno svolgimento d'impresa il più labile e singolarmente effimero rapporto di credito; è la manifesta prova del ritrovamento di appropriate forme e vie di produzione che, promovendo e rinnovando indefinitamente gli attesi consensi di credito, palesemente dichiarano la propria attitudine ad assolvere le condizioni poste dal mercato per la partecipazione di un'impresa alla sua vita economica.

La fiducia, nel grado necessario al consolidamento in massa di debiti a vista, si determina col diffondersi e col radicarsi nel mondo economico di un senso di sicurezza, che relega in posizione estrema di percettibilità l'apprezzamento del rischio che si assume con la condizione di creditori a vista. Non è che questa condizione non comporti un rischio; ogni credito implica rischio, ogni impresa, di qualsiasi tipo o natura, significa rischio. Ma, pel costituirsi del credito in strumento tipico di aggregazione dei mezzi per uno svolgimento d'impresa, e specificatamente d'un tipo di credito tenuto al rispetto dell'esigibilità a domanda, la diffusione di una sensazione empirica di assenza di rischio acquista nel mondo dei possibili creditori il significato di condizione insuperabile.

Se, per lo svolgimento di un'impresa, il credito si palesa strumento collettore di mezzi soltanto a condizione che il rischio che gli è implicito praticamente si annulli nella considerazione dei possibili creditori, il problema capitale per la vita dell'impresa diventa, per ciò stesso, un problema di ricerca delle vie di esplicazione del processo produttivo idonee a garantire il rispetto della condizione.

La scelta del grado di rischio d'impresa condiziona la scelta della specializzazione produttiva d'impresa. Ma scelta di rischio e specializzazione produttiva non sono, a loro volta, se non manifestazioni interpretative di esigenze economiche del risparmio. E' il risparmio, ripetiamo, nella estrema varietà delle condizioni per cui esso si genera e si determina nel seno delle economie domestiche, che consente, in definitiva, il costituirsi dell'impresa, che ne condiziona lo svolgimento, che la sollecita al ritrovamento delle vie e delle forme idonee all'appropriazione delle sue virtù produttive. Ogni processo produttivo d'impresa si afferma per raggiunte coerenze economiche tra condizioni d'impegno e condizioni d'impiego di mezzi espressivi di risparmio. Ozioso sarebbe immaginare il vantaggio apportabile al mercato con la mobilitazione creditizia di somme costituite in deposito, quando poi, all'atto pratico, mancasse la capacità di predisporre condizioni atte a trasfor-

mare in concreto apporto alla vita produttiva del mercato il vago apprezzamento affidato all'immaginazione. La banca mira a rendersi produttrice in serie di un tipo di credito sistematicamente atto a fungere da moneta. Condizione necessaria ne diviene la vastità e continuità del suo mercato. Dominante problema di vita della banca è l'aggregazione in massa dei debiti a vista, l'accrescimento del loro grado di coesione, la costituzione loro in un flusso continuo di mezzi di azione. Ma l'aggregazione e il consolidamento non sono se non fatti conseguenti al dispiegarsi di condizioni che sappiano suscitare e rinnovare motivi continui di convenienza alla costituzione dei debiti a vista.

6. — La vita di ogni impresa è vita di scambi, e ogni scambio di impresa, tipicamente, è scambio monetario. Non v'è impresa che non usi moneta, non v'è azienda che non maneggi o non disponga di moneta in quantità bensì variabili, ma sempre, tuttavia, presenti nella sua economia per il continuo rinnovarsi degli scambi che ne formano il presupposto. Ma il conveniente uso di debiti bancari come moneta è un fatto economico dipendente dalle attrattive che questi debiti sanno esercitare sulle economie delle imprese, alle cui scelte essi sono demandati. Il debito, che aspira a rendersi mezzo surrogatore e rappresentativo di moneta, ha innanzi a sé l'intero mondo economico come possibile campo di conquista; la sua però è conquista non di particolari strumenti, ma dell'impresa che lo esprime e che sa tradurlo in manifestazione della sua intima capacità produttiva. Il debito bancario a vista non si determina e non si afferma, insomma, se non per il congiunto e simultaneo operare di ogni condizione di vita della banca. Sorge e si propaga con l'economia e per l'economia della banca; s'impone con l'imporsi della banca come strumento di miglioramento dell'economia di mercato; *suscita nel mercato domande di ottenimento a credito* per un riconoscimento di capacità a fungere da moneta e per un'economia di condizioni d'uso che sgorga dalla banca e che dell'economia di vita della banca è espressione.

7. — Come ogni tipo d'impresa, così la banca non può sperare d'imporsi nel mercato *se non per l'imporsi economico delle sue forme produttive*; per un eccitamento di domande che sempre è frutto di assunte iniziative. « Prodotto » suo tipico è un debito atto a fungere da moneta; ad essa il compito di renderlo attraente al mercato; ad essa l'iniziativa di curarne la diffusione. Non è subordinando i suoi debiti a vista al comporsi di depositi per altrui iniziativa, che essa rilevi possibile il loro costituirsi in volumi sufficienti ad una vita d'impresa, bensì soltanto con lo svolgimento di una azione che, avvalendosi del credito, come necessario strumento, e di una economia di condizioni d'uso, come forza centrifuga, si renda ad un tempo

azione propagatrice della « sua » moneta e compositrice in massa dei suoi debiti a vista.

8. — Il comporsi della banca in impresa con carattere di industria del credito procede, dunque, dall'imporsi del *credito come forma caratteristica d'investimento per un simultaneo prospettarsi del credito in efficace strumento collettore dei mezzi destinati ad alimentarlo*.

L'investimento bancario è tipicamente rappresentato da credito. Come il debito a vista nel suo consolidarsi diviene il compositore sistematico delle così dette « risorse » bancarie, così il credito, nelle speciali condizioni in cui esso risulta bancariamente configurabile, rappresenta *il costruttore tipico degli impieghi bancari*. Nel credito, la banca ritrova il tipo d'impiego idoneo a soddisfare le esigenze della sua singolare economia, fondata sul debito promosso a funzione monetaria, il tipo d'impiego che, nel manifestarsi in guisa di rapporto di partecipazione *pro tempore* a processi produttivi di altre imprese, nessuna impresa virtualmente esclude dal proprio possibile campo di negoziazione. Tutte le imprese vivono in senso lato di credito; tutte riflettono in varie guise, sui vincoli indicativi del loro passivo, i peculiari rischi che presentano i loro processi produttivi. Partecipare, come fa la banca, con rapporti di credito alla vita economica di una collettività d'impresa significa, pertanto, assumere partecipazioni a svariatissimi rischi d'impresa, significa proporsi di fare, di ogni rischio aggregato, un elemento compositore di una « risultante economica », modificabile con tanto maggiore rapidità, quanto più ampia si riscontri la possibilità di operare sostituzioni e rinnovamenti nel composto sistema creditizio.

9. — L'investimento tipico della banca è costituito da credito caratterizzato da condizioni particolari, per cui appunto esso si qualifica come « credito di banca ». È un tipo di credito atto a soddisfare mutevoli esigenze economico-finanziarie comuni ad ogni tipo d'impresa, capace perciò di assicurare alla banca la conquista del più vasto mercato ⁽³⁾.

L'ampiezza di mercato, che la banca attinge con la elezione del suo tipo di credito a forma caratteristica del proprio investimento, ha il suo corrispondente economico nell'ampiezza di mercato del suo tipico rapporto di debito. Le due ampiezze si richiamano a vicenda; l'una non può costituirsi senza il sussidio dell'altra; entrambe si determinano in funzione delle condizioni di offerta e di domanda del credito che la banca sa proporre al mercato.

Un elevato grado di attrattiva delle condizioni offerte per i « depositi » aumenta la frequenza di coincidenze tra richieste di rimborsi e nuovi afflussi

(3) Diamo qui evidentemente per note le strutture tipiche assunte dal credito di banca.

di credito. Analogamente, un elevato grado di attrattiva spiegato dalle condizioni richieste per le concessioni di credito, agendo da strumento amplificatore e selezionatore di clientela, facilita il contenimento delle possibilità di credito nei limiti oscillanti dalle possibilità di debito.

Processi d'impresa legati a trasformazioni tecnologiche, od anche solo economiche, di cose fisicamente determinabili, sono processi che limitano il campo di esplicazione dell'impresa a particolari ambiti del mercato; che costituiscono interdipendenze immediate con limitate cerchie di imprese commerciali e industriali, non mai estensibili all'intera vita del mercato; che vincolano mezzi a prospettive di reddito circoscritte al divenire di particolari ordini di circostanze riassuntivamente indicate dalla specialità della denominazione produttiva. Al contrario, un processo produttivo fondato sull'esercizio del credito, che fa del credito « materia prima » e « prodotto » delle proprie trasformazioni, è un processo che attribuisce al rischio dell'impresa che lo attua il carattere di un rischio « derivato » o di secondo grado, per rispetto alle elaborazioni prime ricevute negli ambiti delle diverse imprese affidate.

Credito è negoziazione di tempo in senso produttivo; è rapporto che consente, coi suoi flessibili atteggiamenti, una graduazione estesissima dei tempi e quindi dei rischi che esprimono la partecipazione dell'impresa creditrice alle vicende economiche dell'impresa debitrice.

Investimento in crediti è investimento « indiretto », è partecipazione negoziata a risultati di altre produzioni d'impresa, con possibilità di interromperla o di modificarla che si accorda all'immaterialità dell'oggetto contemplato e alla vastità del mercato alimentato.

Manovra di credito è manovra di tempo, manovra di rischio; ed è, per la singolare ampiezza di questa manovra consentita dal credito come forma d'impiego, che il credito si rivela strumento appropriato all'aggregazione dei mezzi necessari ad un suo sistematico esercizio, in quelle labili espressioni monetarie, ripetutamente richiamate, che ricusano il vincolo come comportatore *pro tempore* di rischio.

Il tratto caratteristico dello scambio bancario. Moneta bancaria e credito di banca.

10. — I mezzi di pagamento non sono mai presenti nell'economia dell'impresa in forme e volumi stabili, per il mutare continuo delle circostanze che suscitano, con le negoziazioni d'impresa, convenienze varie di modi di regolamento.

Ognuno sa che negoziazioni di acquisti e di vendite non significano necessariamente coincidenze di uscite e di entrate monetarie: assunzioni e concessioni di debiti e di crediti mercantili già consentono di svincolare i tempi dei regolamenti monetari dai tempi di negoziazione dei prezzi delle

merci e dei servizi. Tuttavia, crediti e debiti non possono essere forzati ad assumere condizioni che consentano agli incassi ed ai pagamenti di corrispondersi sistematicamente per somme e scadenze.

Il problema che, in concreto, si pone all'impresa non consiste già nella assurda ricerca di espedienti atti ad eliminare la formazione o il ristagno di disponibilità liquide, ma nel far sì che queste disponibilità risultino legate da un rapporto di necessità a quel « tutto » economico che l'impresa costituisce.

Anche il credito di banca affida la propria economia alla riconosciuta capacità del credito in genere a fungere da strumento equilibratore della finanza d'impresa. Il suo carattere di credito monetario lo rende strumento particolarmente idoneo a conguagliare speditamente flussi e deflussi finanziari, più che non sappiano altre forme di credito, costrette al rispetto, come quelle mercantili, di note condizioni limitatrici.

Un alternarsi continuo di pause, nella convenienza al suo ricorso, contrassegna il procedere del credito di banca nelle imprese che lo accolgono fra strumenti della loro vita economica; un alternarsi continuo di pause nei ricorsi che dà mutevolezza caratteristica di comportamento alle manifestazioni del credito contabilmente rilevate.

Il credito di banca prende e trattiene l'attributo della « mobilità » dalla natura dell'esigenza economica d'impresa cui esso aderisce; dalla natura di una esigenza comune ad ogni tipo d'impresa perchè legata ad una comune condizione di vita e di svolgimento, che ha radice nella libertà di mercato e nella mutevolezza continua dei dati e dei problemi, posti all'impresa, dall'adattamento delle proprie produzioni alle incostanti esigenze del consumo.

Il grado di « mobilità » attinto dal credito di banca è dunque un grado riflesso della « mobilità » dell'impresa che lo usa, cioè della variabilità dei suoi assetti finanziari per una continuità economica dei suoi assetti produttivi.

II. — Corrispondenze dirette tra categorie d'investimento e condizioni di vincolo di mezzi di finanziamento sussisterebbero, a parere di taluni, in tutti i tipi di imprese e quindi non soltanto industriali o commerciali, agricole e via dicendo, ma anche nelle aziende bancarie. Così spesso si sente dire che solo nei limiti dei mezzi attinti a titolo di capitale può esser lecito alla banca considerare, come possibili, durevoli impieghi di fondi, o comunque non legati a prospettive di reddito immediato ⁽⁴⁾. Come pure vi è chi si ostina a credere che una continua e diretta corrispondenza debba sussistere tra operazioni « attive » e « passive » di banca, nei riguardi della loro estensione nel tempo. La supposizione è non di rado ricalzata da affermazioni più esplicite da parte di coloro che vorrebbero *rigorosamente* limitate al campo del cosiddetto credito « a breve scadenza » le scelte per l'impiego dei

(4) Così, anche il Prof. Terrier nell'articolo citato.

mezzi bancari ritratti dalla tipica forma del deposito « a vista ». Ognuno sa che il termine « breve » è un dato convenzionale, al quale anche la scienza economica ricorre per suoi scopi particolari. Ma se nulla vi è da obiettare al costrutto di una convenzione che mostri di rispondere agli scopi semplificatori pei quali è assunta da una ricerca scientifica, è da ritenere erroneo il credere di poterla utilmente applicare anche ad un campo in cui il concetto di scadenza non può servire da guida a discriminazioni tecniche d'impegni e di impieghi. Ci si può chiedere, infatti, perchè una banca di deposito debba, per principio, rinunciare a compiere operazioni con scadenze, ad esempio, superanti l'anno, quando si ritenga in grado di contrapporre in via sistematica alle uscite, monetarie o finanziarie, entrate generate da scambi negoziati in condizioni economiche; ovvero perchè debba reputarsi immune dal rischio di incorrere in situazioni d'insolvenza, od anche solo di tensione finanziaria, quando si ponesse ad osservare scrupolosamente la norma di escludere dai propri impieghi quelli le cui scadenze oltrepassino l'unità annua di tempo.

Gli impegni che tipicamente la banca assume sono impegni a vista; il credito che essa accorda è tipicamente credito legato a condizioni di svolgimento di imprese. A questa necessità la banca non può sottrarsi senza inaridire le proprie possibilità di vita. Ma il rispetto delle stesse necessità si propone insieme con la constatata possibilità di creare un sistema di corrispondenze economiche nel quale le condizioni dei debiti e dei crediti apparentemente in antitesi si soddisfino a vicenda, solo che siano salve talune limitazioni. Le limitazioni non hanno, nè possono avere, attinenza diretta a questioni di forma o scadenza, bensì all'attitudine che debbono conservare i crediti bancari ad essere eletti nelle misure e nei momenti opportuni ad efficaci strumenti di scambi. I crediti possono esser scambiati con altri crediti e quindi anche con valori che rivestano caratteri di abituali mezzi di pagamento. Nessun credito conserva, però, nel tempo una invariabile attitudine allo scambio economico, nè, d'altronde, è necessario che i crediti che compongono la massa degli investimenti di una banca siano assiduamente modificati in guisa che tutti abbiano permanentemente a rivestire carattere di facili strumenti di scambio. E' vero che taluno è giunto ad asserire che « una banca che non vuol liquidare deve essere sempre in grado di liquidare », ma precetti del genere non possono certo sortire da menti adusate alla considerazione di concreti problemi di vita aziendale ⁽⁵⁾. Necessario è soltanto che la banca sappia condursi in modo da non ostacolare a sè medesima quelle trasformazioni per via di scambio di propri crediti in altri tipi di crediti che

(5) Il Prof. P. Terrier, nell'articolo citato mostra a questo proposito di condividere l'opinione del DAUPHIN-MONNIER (*La banque à travers les âges*): « Una banca che non voglia cessare le sue attività deve sempre considerarsi come fosse sul punto di cessarle ».

il mutevole corso delle circostanze « interne » e di mercato facciano apparire come opportune.

Questa generica, ma pur corretta impostazione del problema riflettente il modo di svolgersi e di affermarsi della banca, non appare chiaramente proposta nemmeno da quegli autori che alla conoscenza dei fenomeni della gestione bancaria si giudica abbiano recato apprezzabili contributi. Eppure dovrebbe apparire evidente che *non operazioni d'impresa* la banca sussidia col credito, *bensì imprese* ⁽⁶⁾, e che fruttuose condizioni di svolgimento delle imprese costituenti in massa la clientela affidata, col rendere abitualmente « liquide » le loro situazioni concorrono, del pari, a render « liquida » la situazione della banca: non « liquida » per un carattere di « mobilità » che necessariamente abbia a riscontrarsi nei tipi di credito vantati dalla banca, ma in virtù dell'efficacia con la quale tali crediti, operando nel seno della banca quali strumenti di produzione di reddito, si mostrano insieme capaci di generare condizioni atte a facilitare il consolidamento della massa degli impegni bancari a vista.

La mobilità dell'impiego bancario, cioè l'adattabilità nel grado necessario a procurare alla banca consensi durevoli di credito, pur nelle forme effimere dei depositi esigibili a semplice richiesta, non può esser misurata dalla attitudine alla negoziabilità economica delle varie forme espressive degli impieghi bancari, ma esige anch'essa il riguardo alla produttività di quel « tutto » economicamente inscindibile che la banca costituisce nel suo aspetto d'impresa. La mobilità, anche per la banca, non è attributo che si addica a singoli impieghi o investimenti, ma soltanto *ad essa* nella integralità delle sue manifestazioni: *è la vastità di mercato che attingono le sue condizioni di credito*, così « attivo » come « passivo ». Se ai propri debiti la banca mira a dar carattere di abituali mezzi di pagamento, è ad essa che compete l'assumere il grado di mobilità (ossia di rischio) che si dimostra necessario al costituirsi e al perdurare di quelle forme di debito. Ed è per il raggiungimento di questa economia di rischio che la banca riesce a determinare le confacenti strutture dei propri impieghi. Non è per una astratta, generica attitudine alla larga negoziabilità, rispetto ad altre possibili, che il credito diventa caratteristica forma dell'investimento bancario, ma per quella specifica attitudine all'ampiezza di mercato che la banca sa attribuirgli, rilevando e interpretando possibilità ed esigenze comuni alle aziende di ogni

(6) L'economia degli investimenti e l'economia dei finanziamenti hanno, entrambe, sempre per oggetto l'economia dell'impresa; si differenziano per particolarità di aspetti tecnici ma sempre hanno in comune il fondamentale tratto che le unifica e le immedesima nella convenienza economica d'impresa. Insomma: i finanziamenti si fanno per l'economia dell'impresa e per l'economia dell'impresa si costituiscono gli investimenti. Il reddito in termini di variazioni prospettiche diventa il parametro misuratore della convenienza economica d'impresa.

ordine e tipo e con le quali si integra nello svolgimento del fenomeno produttivo sociale.

Le condizioni di vita della banca, che sono condizioni economiche di offerta e di domanda di credito, sgorgano da un suo procedere alacre, ricco d'immaginazione e d'iniziativa. Sua è l'iniziativa che fa del credito l'« intermedio » abituale dello scambio; sua rimane l'iniziativa per l'adattamento del volume di questo credito alle mutevoli esigenze della vita produttiva. Debiti e crediti bancari non possono costituirsi in guisa indipendente, « depositi » ed « impieghi » non possono essere rimessi all'altrui iniziativa; ogni manifestazione dell'attività bancaria deve mostrarsi coerente all'economia di svolgimento di quel « tutto » che solo può dare senso alla sua condizione di liquidità. « L'equilibrio economico-finanziario della banca rammenta quello meccanico della trottola: si determina per un elevato regime dinamico. Debiti e crediti vanno tenuti in volumi continuamente tesi, così che l'uno e l'altro, in intimo collegamento, costantemente esprimano, al limite, tutto il potere economico della banca » (7).

Che, se poi, in concreto, questo potere economico della banca, risulti mortificato per il determinarsi di squilibri tra masse di ottenuti consensi di credito (« depositi ») e non raggiungibili espansioni d'impieghi in volumi fattibili di credito, ciò non può, ovviamente, imputarsi alla condotta della banca, quando assuma il carattere di fenomeno che ha modo di riscontrarsi come generale. La banca non fa, anche in tali casi, che rispecchiare un

(7) Dal nostro volume *La Banca*, 2^a ediz., p. 249.

Superfluo aggiungere che i mezzi d'azione ritratti dal debito formano anche in banca un complesso economicamente inscindibile con quelli forniti dal capitale proprio. Contrariamente a quanto crede il prof. Terrier nel citato articolo, gli impieghi debbono esser tali da assicurare, in solido, remunerazioni economiche ai debiti e al capitale; assurdo è credere di poter disgiungere le ricerche degli impieghi dei mezzi attinenti a titoli di capitale da quelle di investimenti appropriati a mezzi ritratti dal debito e di rendere paghi i creditori della banca con ostentate equivalenze di « controgaranzie » specchiate da artificiose aggregazioni d'impieghi a condizioni che affidino su di una « pronta e completa realizzazione ». La garanzia dei creditori sta nell'impresa, cioè nel modo di condursi della banca, non già in frammentari aspetti del suo processo produttivo.

Vorremmo ancora osservare come la nozione di credito elaborata dalla dottrina giuridica riveli apertamente la sua insufficienza, ai fini delle nostre costruzioni dottrinali, tosto che la si consideri alla stregua dei fragili confini che essa vorrebbe porre all'operazione di credito. Non è solo di credito un rapporto che crei una obbligazione a controprestazione differita, nè il credito è soltanto un vincolo temporale per somma, scadenza e tasso determinati. Tra le condizioni di vincolo che si ascrivono al credito e quelle che si assegnano al capitale d'impresa non vi è recisa demarcazione: ancor qui le categorie astratte rivelano la relatività del loro valore e l'impotenza ad accogliere, nei loro limiti convenzionali, l'unità e la compiutezza delle concrete manifestazioni.

particolare momento dell'attività economica, caratterizzato da ripiegamenti delle iniziative e degli slanci costruttivi per l'agire di fattori depressivi spesso solo di natura politica.

12. — Il credito « attivo » di banca non è che una delle simultanee manifestazioni del processo bancario, che è processo di trasformazione di condizioni di credito. La banca non fa che promuovere il costituirsi e l'intrecciarsi dei rapporti di credito, non fa che dilatare l'ambito delle scelte economiche mediante una dilatazione delle possibilità offerte dallo scambio nel tempo. Il credito che la banca accorda alle imprese rispecchia un apprezzamento della loro capacità a rendersi strumenti di miglioramenti di vita economica, un apprezzamento la cui fondatezza economica spetterà al mercato, in definitiva, di giudicare, attraverso l'atteggiamento che gli è dato assumere di fronte alla sollecitazione bancaria di consensi di credito, attuata con l'iniziativa dell'accreditamento contabile o della immissione nel sistema degli scambi di nuovi mezzi di pagamento.

L'espansione della moneta bancaria, che solitamente si accompagna all'espansione del credito di banca, quando procede da esigenze economiche di vita d'impresa, lungi dall'essere, come spesso si sostiene, almeno sul nascere, un fattore d'inflazione o di lievitazione dei prezzi, appare manifestazione espressiva di accelerazione di ritmi produttivi, di concatenate dilatazioni di volumi di scambi e di mezzi di regolamento, di miglioramenti prospettici di redditi, di consumi e di risparmi.

L'inflazione non è fenomeno che possa mettersi in relazione con addizioni di moneta bancaria, espressive o riespressive di espansioni di debiti pubblici o privati, se non per un risolversi di tali addizioni in manifestazioni contrastanti l'ordinato svolgimento della vita economica.

La moneta bancaria è fatta di credito; si afferma per l'affermarsi di un rapporto di credito; aderisce intimamente al processo produttivo di credito, che è processo costitutivo di scambi.

Rinsaldata alla vita del mercato dalla azione della banca, anche la moneta bancaria diventa, perciò, una manifestazione espressiva di quella vita, una manifestazione rivelatrice del limite entro il quale il mercato, tramite la banca, ha promosso ed operato la « monetizzazione » dei rapporti di credito.

13. — Le svolte considerazioni giustificano perchè, nel delineare i tratti caratteristici della banca, converrebbe dare maggiore evidenza, di quanto non s'usi, al fatto che meglio, e forse più di ogni altro, si presta a riassumere ciò che di veramente singolare presenta il processo produttivo bancario, e che consiste nel possesso da parte della banca, in misura non consentita ad ogni altro tipo d'impresa, di una capacità di fondere in un unico atto

economico i momenti espressivi del reperimento e dell'investimento di mezzi monetari; di negoziare, con caratteristica simultaneità di scambio, condizioni di provvista e d'impiego di fondi d'esercizio, cioè di fare dello stesso investimento strumento collettore dei mezzi destinati ad alimentarlo.

Un processo di questo tipo diventa evidentemente possibile solo quando il credito si affermi simultaneamente strumento di raccolta e d'impiego dei fondi d'impresa.

Dire, come si suole, che la banca fa del credito l'oggetto tipico della propria industria, ovvero che essa si avvale del credito come di strumento caratteristico delle proprie trasformazioni economiche, giova indubbiamente a qualificare la banca come azienda di credito, cioè a dar risalto al fatto che lo scambio a credito diviene per essa un fatto economico non occasionale, bensì sistematico. Ma la peculiarità dell'atto economico caratteristico della banca non è nella natura creditizia rivestita da quest'atto. Mezzi d'impresa possono essere attinti al mercato usando il credito anche in via sistematica; e mezzi d'impresa possono ritrovare nel credito la forma assorbente del loro investimento, senza peraltro che le due correnti di afflusso e di deflusso dei mezzi, singolarmente procedenti da atti di credito, siano portate a manifestare colleganze dirette o meno mediate di quelle costituite dall'unitario procedere dell'economia d'impresa.

Non basta, perciò, parlare di credito per porre in rilievo il tratto caratteristico della vita della banca. E' necessario dar subito risalto a quel tipico fenomeno che si manifesta nella « compenetrazione » di operazioni di credito « attivo » e « passivo », fenomeno, che se in via sporadica non è solo della banca, solo nella banca ritrova però le condizioni necessarie per un suo sistematico rinnovamento. Ogni tipo d'impresa, infatti, che riscuota fiducia nel mercato, ha sempre la possibilità di regolare direttamente, con debiti, acquisti di prodotti, materie e servizi, facendo eventualmente assumere a tali debiti strutture atte a facilitare all'impresa venditrice-creditrice il loro impiego come mezzi di pagamento, come, ad esempio quelle cambiarie. Ciò significa, dunque, che la possibilità di fondere in un unico atto di scambio i momenti dell'investimento e del reperimento dei mezzi necessari ad effettuarlo non è, a rigore, una possibilità aperta alle singole aziende di credito. E nemmeno può dirsi che a dar carattere di scambio bancario ad uno scambio d'impresa sia determinante il fatto che lo scambio bancario, anche se regolato con un debito, porti solitamente a dar vita ad un investimento rappresentato da un credito, e non già ad un investimento rappresentato da materie prime, prodotti o servizi pertinenti a processi d'impresa di tipo commerciale o industriale, perchè anche il credito può diventare strumento tipico di produzione d'impresa, senza che per ciò l'impresa che lo usi e lo consideri come tale debba risortire necessariamente configurata nei caratteri di impresa di banca. A dar carattere di scambio bancario ad uno scambio d'impresa regolato con l'accensione di un debito vale la natura di questo

debito: un debito che, quando è espressione di vita bancaria, tende non già a differire semplicemente a data certa un pagamento in moneta, bensì a procrastinarlo indefinitamente, per una sua sistematica capacità a riaffermarsi in valore di economico mezzo di pagamento.

14. — La banca, colta nel suo lato carattere di impresa che fa del credito l'oggetto della propria industria, è un'azienda di credito. Ma un'azienda di credito è anche un istituto di credito fondiario, di credito mobiliare, un monte di pegno, pei quali la qualifica di banca non appare appropriata. Anche questi tipi di aziende di credito eleggono il credito a forma tipica del loro investimento; anch'essi mostrano di trarre dal credito la massa dei loro mezzi di esercizio; ma le condizioni che caratterizzano il loro credito « passivo » non sono quelle che caratterizzano il credito « passivo » della banca. Il debito bancario tipico è il debito la cui scadenza è rimessa alla scelta di colui pel quale esso assume la significazione reciproca di credito. E' quel tipo di debito che brevemente si dice « a vista », appunto per la condizione che esso afferma di essere pagabile a semplice richiesta del creditore.

La banca è la sola impresa che sappia trarre in massa i suoi mezzi di esercizio dal debito « a vista »; la sola anche tra le aziende di credito che rinsaldi alla produzione in serie di tale tipo di debito, la generale economia di svolgimento del proprio processo produttivo.

L'esigibilità a semplice richiesta è condizione insuperabile per la configurazione di un credito atto a fungere da mezzo legale o abituale di pagamento o, meglio, di regolamento per via di compensazione.

Un credito di tale natura, rivelatore di una struttura idonea a renderlo strumento costitutivo di mezzi legali o consuetudinari di pagamento, non può risortire da sporadiche determinazioni di convenienza economica d'impresa. Si determina e si costituisce solo per virtù di un'azione sistematica, che diventa così motrice di un processo d'impresa.

Il debito a vista è un « prodotto » tipico della banca; nasce con la banca, si sviluppa con la banca; si esalta con il processo bancario, nel suo manifestarsi col carattere di processo economico per l'adattamento del credito alla funzione monetaria.

Le due funzioni appaiono come compenstrate, sia nella vita della banca di emissione, sia in quella della banca ordinaria, così che diventa possibile comporre una teoria della banca che prescinda, in via preliminare, dagli attributi legali dai quali possono risultare concretamente dotati i mezzi di pagamento da essa creati ⁽⁸⁾.

(8) La banca, come moderna azienda di credito ha cominciato a funzionare storicamente come banca di emissione, cioè investita del privilegio di emettere carta moneta (banconote, biglietti) a corso legale. L'attuale suo manifestarsi, anche in

La così detta « moneta scritturale », tipicamente rappresentata da debiti bancari di conto corrente trasferibili con « giriconti » o emissioni di assegni, non è, nella sua essenza economica qualcosa di diverso della moneta circolante a corso legale, rappresentata da titoli emessi dalla banca di emissione. L'un tipo e l'altro di moneta hanno in comune il carattere bancario del loro processo generatore, quale processo inteso a dotare il mercato di mezzi di pagamento atti a surrogare economicamente la moneta effettiva o metallica, od anche di mezzi più facilmente spendibili di altri pur rappresentati da valori espressivi di crediti monetari, come, ad esempio, crediti cambiari.

15. — Diffuso dall'economia del suo impiego e portato dalla vita degli scambi a inserirsi nella vicenda economica di ogni tipo di *azienda*, il debito bancario in funzione di moneta corrente, rivela anche una attitudine a rendersi espressivo di risparmio monetario, quando nel seno delle famiglie è fatto oggetto di processi di accumulazione che, abitualmente, trovano seguito in costituzioni e accrescimenti di « depositi » bancari. Sono dunque le stesse forme monetarie create dalla banca che alla banca riaffluiscono, mantenendo immutata la condizione sua di debitrice. Ma bisogna risalire al momento generatore del debito bancario « a vista » se si vuol intendere, con lo svolgersi della banca, la ragione del comporsi in circuito delle sue manifestazioni creditizie e insieme monetarie, e dell'interferire di esse nei momenti dell'investimento, del consumo e del risparmio.

Certo, nel considerare la banca come stimolatrice di « depositi a risparmio » si può fare astrazione dalla natura dei mezzi che le sono affidati, e coglierla nel suo aspetto d'impresa che agisce da intermediaria nel campo del credito, svolgendo un processo di adattamento reciproco fra particolari esigenze di coloro che hanno mezzi disponibili da un lato e coloro che ne hanno bisogno dall'altro. Mentre il presentare la banca come una impresa di economia monetaria, apprestatrice sistematica di agili forme creditizie usabili come moneta, è coglierla in un riguardo che, pur appearing dominante, non è mai tale però da potersi considerare assorbente di ogni altro sotto il quale la banca può essere contemplata. Ma, quando i mezzi che danno alimento ai depositi sono costituiti, com'è nella realtà quotidiana, da forme monetarie della banca stessa create (come biglietti, assegni, ecc.), il trascurare questa circostanza non favorisce l'indirizzarsi dell'indagine verso quei fatti di relazione capaci essi soli di condurre ad una efficace nozione della banca.

16. — Il prof. Terrier ritiene che tre siano i « principi fondamentali della gestione bancaria »: quello della « sicurezza », della « liquidità », della

guise che non s'affidano a riconoscimenti d'esclusività pel corso economico dei suoi titoli di debito (cioè come banca di credito ordinario) è fenomeno legato al progredire incessante della specializzazione produttiva.

« redditività ». In realtà il principio o criterio di conduzione dell'impresa è uno: quello della redditività. L'esperienza insegna che quando un'impresa abbia dato dimostrazione di possedere una capacità di reddito e di saperla conservare per un ragionevole periodo futuro ⁽⁹⁾, aduna anche le premesse per tradurle in una capacità di credito, la quale è significativa di vie aperte all'acquisizione economica di fattori di produzione a corrispettivo differito e perciò anche di danaro se, tra i fattori, il danaro, per vie di prestito, si manifestasse sul momento di utile disposizione per l'economia di svolgimento dell'impresa.

La « liquidità » di una impresa ⁽¹⁰⁾ sgorga come un corollario dalla redditività della medesima. E così la « sicurezza » per i creditori dell'impresa.

Certo, il caso della banca che trae tipicamente i suoi mezzi d'azione dal debito « a vista », costituisce un caso limite, che non altera tuttavia la validità delle nostre proposizioni. Ancora è il reddito che si impone come il più sicuro strumento di guida per una sana gestione bancaria; non un reddito però senz'altra qualificazione. Abbiamo pur detto che il reddito non è solo una « quantità » ma anche una « qualità ». La qualità del reddito si rispecchia nel grado di rischio che comporta la sua produzione. Il grado di rischio del reddito bancario, e quindi della banca che lo produce, deve esser tale da favorire il diffondersi e il radicarsi nel mondo economico di un senso di sicurezza che relega in posizione estrema di percettibilità l'apprezzamento del rischio che pur sempre assume colui che si costituisce un creditore a

(9) Il reddito d'impresa è l'indice più espressivo della produttività globale dell'impresa. Esso denota la capacità dell'impresa a « coprire » i suoi costi di esercizio con ricavi che lascino anche un margine sufficiente a remunerare il « capitale proprio » dell'impresa secondo il grado di rischio che gli è pertinente. A colui o a coloro che conferendo mezzi all'impresa li vincolano ad essa a condizione detta di capitale spetta il giudizio sulla misura economica del reddito, la quale diventa significativa solo se rapportata al grado di rischio manifestato dal processo produttivo dell'impresa.

(10) « Liquida » è un'impresa che sa far fronte ai propri impegni puntualmente ed economicamente, cioè senza esser costretta ad effettuare operazioni onerose di smobilizzo o di disinvestimento per procurarsi mezzi liquidi. Ma in una tale situazione si ritrova abitualmente ogni impresa sana, dalla sperimentata capacità di reddito. E sono anche queste le imprese che non immobilizzano i sussidi di credito bancario, pur se per avventura questi sussidi diano vita od alimento ad investimenti durevoli. (Vedi più diffusamente in proposito il nostro articolo: *L'Economia dei finanziamenti d'impresa*, nella rivista « Il Risparmio », aprile 1966). Evidentemente anche la legislazione bancaria svizzera (richiamata dal prof. Terrier) mostra, come la nostra, di non avere la più pallida idea di tutto ciò, con l'assumere, come fa, l'estensione varia dei termini di scadenza dei crediti di impiego bancario come espressivi di gradi diversi di mobilità e quindi di rischio dei crediti medesimi.

vista della banca. Ed è questo senso di sicurezza che la banca deve saper rinnovare continuamente con la sua particolare politica di reddito, poichè è dal sistematico rinnovarsi di tale senso che trae possibilità di manifestazione il fenomeno del consolidamento in massa del debito a vista.

La politica del reddito è anche la politica dell'impiego bancario, la quale, a sua volta, si determina in funzione del grado di stabilizzazione raggiunto dal valore in massa dei debiti bancari ⁽¹¹⁾.

17. — Il deferimento del privilegio dell'emissione di moneta bancaria a corso legale ad uno speciale tipo di istituto, liberando la banca dal rigore di talune disposizioni cautelative, ne ha grandemente promosso la fioritura. La moneta bancaria a corso convenzionale rappresentata dal debito bancario a vista in forme aderenti alle esigenze pratiche dei pagamenti commerciali ha preso il sopravvento su quella a corso legale rappresentata dai biglietti o banconote, potenziando le capacità d'azione della banca ordinaria nel campo delle trasformazioni creditizie.

Sospinta verso nuove esperienze, stimolata a trarre da esse orientamenti per più redditizi svolgimenti, eccola riscontrarsi preparata ad assumere, insieme ai suoi tratti caratteristici d'impresa cooperante al progresso dell'economia monetaria, anche quelli significativi d'impresa capace di offrirsi come sede di governo e d'impiego al risparmio disposto all'investimento, con prospettazioni di vincoli variamente estesi e di correlate variazioni dei tassi di interesse.

Senonchè l'esplicita pattuizione di vincoli pur giovando *pro tempore* alla stabilizzazione della massa dei depositi fruttiferi, determina tuttavia un aumento del « costo medio » del credito acquistato dalla banca; aumento che diviene tanto più sensibile quanto maggiore è la parte che, nel volume del « credito passivo » accentrato, prendono i depositi vincolati e quanto più si allunga l'estensione media dei periodi di vincolo. L'assunzione di depositi vincolati trova quindi un freno nelle difficoltà che la banca può riscontrare nel tentativo di trasferire sui richiedenti di credito i conseguenti aggravii finanziari, quando le esigenze di tali richiedenti abbiano modo di esser soddisfatte in guisa più economica da altri istituti le cui masse di

(11) Stabilità non è sinonimo di immobilità: anche un alto grado di stabilità raggiunto da una massa di depositi comporta possibilità di oscillazioni, raffrenate, però, dalla dovizia dei contrastanti moti che solo una massa è capace di consentire. Un complesso di debiti a vista è un aggregato di elementi fluidi, sensibilissimi alle modificazioni che si producono nelle condizioni di vita delle aziende che li determinano: il pregio della funzione bancaria consiste non nella impossibile eliminazione delle oscillazioni, cui deve anzi andare necessariamente soggetta la somma dei debiti avvinti alla sua esplicazione, bensì nella possibile delimitazione delle ampiezze e della rapidità di manifestazione di tali oscillazioni, così da consentire ai problemi che la funzione stessa impone un sistematico proporsi in prospettive di tempo dilatate.

debiti si palesino « stabilizzate » con minor ricorso alla negoziazione di vincoli. E' pur vero però che le rilevate difficoltà di traslazione dei maggiori oneri finanziari sui beneficiari del credito bancario in quelle tipiche strutture per le quali appunto più viva si manifesta la concorrenza, si riscontrano più facilmente superabili là dove è dato alla banca di ricercare più elevati ricavi in caute sperimentazioni di tipi di operazioni capaci di contribuire al consolidamento della sua economia ⁽¹²⁾.

L'influsso che la legislazione bancaria esercita sull'economia della banca è di eccezionale importanza. Purtroppo è da riconoscere che poche sono le legislazioni che mostrano di intendere quali siano le esigenze di vita di una impresa come quella bancaria imperiosamente chiamata a svolgersi in aderenza continua ai mutamenti degli ordinamenti produttivi, a gareggiare, direttamente e indirettamente, coi possibili assuntori o fornitori di mezzi monetari a condizioni di credito o di capitale. Troppo spesso le legislazioni mostrano di dimenticare come alla banca competa, in via di principio, il trarre dal mercato le indicazioni dei limiti della propria attività, dei tipi e degli intrecci dei rapporti che ad essa e all'economia dell'ambiente si confanno, degli orientamenti da imprimere alle proprie combinazioni d'impieghi, sul fondamento degli insegnamenti tratti dall'esperienza e di quelli ritraibili da nuove ed oculate sperimentazioni.

Non è certo con rigide norme di condotta bancaria, nè con misure astratte di « riserve obbligatorie » che può seriamente credersi di rendere tranquilli e sicuri i depositanti e i creditori in genere di una banca. Al contrario, può esser proprio una eccessiva o malconcepita limitazione di libertà d'azione a determinare attenuazioni o dissolvimenti di garanzie bancarie, quando essa giunga al punto da mortificare ogni feconda iniziativa innovatrice.

(12) La banca è una macchina economica la cui spesa di funzionamento ha un carattere spiccatamente rigido. Costituita, com'è, in misura preponderante da spesa di personale altamente qualificato e non agevolmente sostituibile, questa spesa tende a diventare in via assoluta difficilmente comprimibile.

La complessiva spesa di esercizio della banca è essenzialmente una « spesa generale »; grava indirettamente su tutto il lavoro bancario e rende estremamente difficile, se non addirittura impossibile, l'imputazione sua analitica a classi di operazioni od a centri operativi.

Lo sfruttamento economico del « costo fisso » d'esercizio impone alla banca l'utilizzazione piena e continua della capacità produttiva del suo apparato. Un pensiero assillante la domina e deve dominarla: ricercare in sè, studiandosi di trarre dal proprio intimo ogni capacità d'azione che valga a consolidare il suo prestigio, a moltiplicare le sue relazioni, a dilatare i suoi campi di scelta, a rendersi interprete sempre più attenta e sagace delle esigenze verso le quali indirizza la sua specializzata preparazione. Il suo sforzo costruttivo non ammette momenti di indugio o di rilassamento; le sue condizioni di vita che sono condizioni economiche di offerta e di domanda di credito possono sgorgare, ripetiamo, solo da un procedere alacre, ricco d'immaginazione.

La banca è un fenomeno economico che la realtà non porge mai identico alla nostra osservazione. Espressa dall'economia di mercato coi tratti dell'impresa, anch'essa si costituisce e si svolge affidando ad una prospettiva di reddito la dimostrazione della sua efficienza economica. Come e per quali vie pervenga nel fatto a tale risultato, non è, a rigore, possibile conoscere a priori. Anche la banca trova, ripetiamo, la sua strada camminando; arricchendosi nel fare, di esperienza, di consapevolezza, di senso di responsabilità. Ogni banca, come ogni impresa, è sempre un « fatto » singolare; nei suoi atti difficilmente si può trovare ripetizione piena; anche per essa ogni problema di gestione economica non si risolve che nella proposizione di nuove incognite.

Principî e criteri guidano l'azione della banca: rettamente si agisce solo per virtù di generalizzazioni o di principî. Ma le generalizzazioni — si insegna — sono valide solo nella misura dei fatti e dei fenomeni direttamente considerati. Agli altri non sono applicabili se non con un certo grado di probabilità.

Non bisogna credere che alla dottrina sola si possano chiedere proposizioni illuminanti circa l'efficace agire della banca; il lento maturare delle sue astrazioni spesso la fa apparire in posizione tarda nel rispetto di una realtà in veloce rinnovamento. Il divario, talora stridente, tra teoria e pratica, come mostra l'articolo del prof. Terrier, potrebbe esser reso meno evidente se ai teorici fosse dato di attingere a più piene mani dall'esperienza e dalla antiveggenza dei migliori uomini di banca, secondo una antica aspirazione che ansiosamente guarda alla possibilità di una non lontana realizzazione.

PRINCIPLES OF BANKING.

This is a rejoinder to the article by Professor Terrier: *Three Basic Principles of Bank Management*, published in the November 1966 issue of this review.

According to Professor Terrier three are the basic principles in bank management: the security, the liquidity and the profitability principle. Professor Caprara argues that for banks as well as for enterprises the only management principle is profitability upon which those of liquidity and security depend.

It is hardly possible to summarise this article as it is itself a synthesis of banking, « the main feature of which is the adjustment of credit to the money function ». This function is viewed within the general market interdependence typical of Italian doctrine.

The Author criticises the general tendency of scholars to consider banking decisions from the viewpoint of single firm operations. On the contrary it should be obvious that a bank with its credit does not subsidize *business operations* but *enterprises*. In fact a bank is an economic phenomenon which — although it never appears identical to our observation — has the characteristic features of the business enterprise, and therefore profitability is the only demonstration of its economic efficiency.

LE COURS DU CHANGE « AUTORITAIRE » ET LA PLANIFICATION OPTIMALE DES ECHANGES EXTERIEURS (*)

par

ROBERT MOSSÉ

Université de Grenoble

1. — L'un des arguments théoriques essentiels contre le contrôle des devises consiste à dire qu'il comporte nécessairement un cours de change « artificiel », ne correspondant pas au cours d'équilibre, qui se fixerait sur un marché libre. Il en résulterait que ce cours constituerait un critère déformé ou faussé pour le calcul de l'avantage de telle ou telle transaction; si, comme c'est souvent le cas, on surestime la valeur de l'unité nationale en fixant un cours de change trop bas, les importations seront exagérément stimulées et les exportations trop peu encouragées (1).

2. — Cet argument ne peut être valablement donné que par les partisans de changes variables (et non pas simplement flottants) puisque, dans l'étalon-or, les cours du change sont pratiquement bloqués pour de longues périodes à un niveau qui peut avoir été réaliste au moment de son établissement, mais avoir cessé de l'être par la suite. Le cours du change, dans l'étalon-or, n'est pas un prix d'équilibre entre la demande et l'offre, puisque le mouvement des réserves (flot d'or ou interventions) établit des crans d'arrêt.

(*) *Le Professeur Robert Mossé, qui fut l'un des rédacteurs des Accords de Bretton-Woods, va publier prochainement un important ouvrage sur les Problèmes monétaires internationaux (Payot, éditeur). Il a bien voulu nous confier un extrait de cet ouvrage, qui traite du cours du change dans une économie planifiée (Réd.).*

(1) Ce fut le cas en France le lendemain de la Libération où l'on fixa le cours du dollar « arbitrairement » (mais par accord international) à 1 dollar 50. Cela n'est pas une critique car il y eut alors de bonnes raisons qui justifèrent ce cours.

3. — L'argument est intéressant, néanmoins, car son examen permet d'éclairer le *problème du choix du cours « officiel » des changes en régime de contrôle des changes*. Ce cours du change devrait être un guide et un stimulant tant pour l'orientation des transactions privées (lorsque le contrôle des changes coexiste avec une économie « libre » ou tout au moins un secteur privé) que pour la planification des échanges extérieurs (lorsque le contrôle des changes se situe dans une économie planifiée).

Dans ce dernier cas, le cours du change peut être un indicateur ou un repère permettant aux unités décentralisées de mieux établir leurs plans d'importations et d'exportations, dans le cadre du Plan Général.

4. — Dans les transactions privées, il n'existe pas de lien direct entre l'exportation d'une marchandise et la contre-partie d'importation qu'elle procurera, en dépit des beaux raisonnements ricardiens. Chaque opération est jugée sur ses mérites propres (profit) en comparant le prix intérieur et le prix extérieur, sur la base du cours du change existant.

Ainsi, à l'importation, l'achat d'un produit américain revenant à un dollar vingt et rapportant en France 7 Fr., 50 est avantageux, au cours de 5 Fr. (puisque le coût en francs est de $1,20 \times 5 = 6,00$ Fr., ce qui laisse un bénéfice de 1 Fr.). Mais, le même achat cesse d'être avantageux au cours de 7 Fr. le dollar (puisque le coût en francs est alors de 8 Fr., 40). *Le cours du change sert à déterminer le seuil à partir duquel l'opération est avantageuse*, c'est-à-dire le rapport entre le prix étranger et le prix national à partir duquel on peut espérer un gain. Ce rapport suit fidèlement le cours du change. Au cours de 5 Fr. il est 1 : 5 (un objet acheté 1 dollar doit se vendre plus de 5 Fr.). Au cours de 7 Fr. il est : 1 : 7 (un objet acheté 1 dollar doit se vendre plus de 7 Fr.).

Le calcul est symétrique pour l'exportation. Au cours de 5 Fr., il est avantageux d'exporter une marchandise qui revient à 12 Fr. et qui rapporte net 3 dollars, ce qui correspond à 15 Fr. Mais, cette opération ne serait pas avantageuse au cours de 1 dollar = 3,50, puisque la recette finale serait $3 \text{ dollars} \times 3,50 = 10 \text{ Fr.}$, 50 pour une mise de 12 Fr.

5. — Ayant ainsi précisé l'influence du cours du change sur le calcul de l'avantage en économie privée, il convient de voir ce qui se passe ou pourrait se passer *dans une économie planifiée*.

Pendant longtemps, l'Union Soviétique a réglé son commerce extérieur — assez restreint — en fonction de la planification et de la situation

intérieure. On décidait d'importer, généralement sans égard aux prix, les quantités de produits qui étaient nécessaires à l'exécution du plan et que l'on ne pouvait se procurer à l'intérieur au moment opportun. Quant à l'exportation, elle aussi était décidée sans égard aux considérations de prix; elle était poussée jusqu'au volume et à la valeur en devises nécessaires pour payer les importations, compte-tenu des possibilités de crédit et des ventes d'or. Avec cette méthode, on renonçait au calcul classique de l'avantage du commerce extérieur; on acceptait de payer cher les importations et de vendre à bon marché les produits exportés et, peut-être même, ne faisait-on aucun calcul. Cela ne signifiait pas l'absence de rationalité, mais une autre forme de jugement. *On subordonnait le commerce extérieur à l'exécution du plan*, ce qui veut dire qu'on était prêt à accepter un coût des échanges extérieurs (c'est-à-dire des pertes apparentes) afin de réaliser le Plan. *Au lieu d'isoler le secteur « commerce extérieur » et de chercher à le rendre profitable, on l'intégrait à l'ensemble, estimant que la croissance du produit intérieur comportait une contre-partie aux pertes sur l'échange international.*

6. — Il est bien clair que, dans ce cas, le cours du change n'a aucune signification. Les Soviétiques comptabilisaient et règleaient leurs transactions avec l'Occident en dollars et en livres. Ils s'efforçaient d'égaliser, dans chaque période, dépenses et recettes, en comptant, dans ces dernières, le produit des ventes d'or (c'est une marchandise comme une autre) et les crédits obtenus.

Il semble que, pendant longtemps, il n'y ait pas eu de « traduction » en roubles, ni de confrontation entre prix extérieurs et prix intérieurs. Les produits importés étaient revendus à des prix en roubles qui n'étaient pas basés sur les prix d'achat et les produits exportés étaient vendus sur les marchés mondiaux aux prix de ces marchés, sans égard aux prix intérieurs. D'ailleurs, étant donné que, jusqu'à ces derniers temps, les prix intérieurs ont été très artificiels (par exemple le prix du blé fourni obligatoirement par les kolkhozes à l'Etat ou le prix des machines livrées aux unités de production) la confrontation des prix extérieurs et des prix intérieurs eût été privée de signification, et cela, quel qu'eût été le cours du change choisi.

Nous pouvons donc conclure *qu'il existe, en fait, un « modèle » de planification du commerce extérieur dans lequel le cours du change n'a ni rôle ni signification.* Par suite, un cours du change, même très artificiel, ne peut déformer la planification, puisqu'il ne l'influence pas du tout.

7. — Mais, on peut concevoir d'autres modèles d'économie planifiée ou semi-planifiée ou mixte dans lesquels le cours du change serait utilisé comme régulateur des échanges internationaux.

Sans doute, un type de contrôle des changes est-il possible qui fixerait des quantités de produits à acquérir et à livrer, avec le souci d'équilibrer recettes et dépenses en monnaie étrangère, sans utiliser le cours de change comme instrument de calcul d'avantages relatifs. C'est le cas qui a été évoquée tout à l'heure.

Cependant, on peut souhaiter une plus grande (ou une autre) rationalité économique dans les transactions internationales. Le contrôle des changes impliquant une programmation des échanges, *ne faut-il pas que les programmes d'importations et d'exportations soient établis en fonction d'une hiérarchie des avantages?* Ne faut-il pas savoir s'il est plus avantageux d'exporter du blé, du lait ou de la viande et quel est l'avantage relatif exact de chaque type d'exportation? *N'y a-t-il pas aussi un optimum pour le volume total* (ou la valeur totale) des exportations et des importations? Et le cours du change n'est-il pas précisément un moyen de mesurer ces avantages?

8. — Alors, se pose la question de l'instrument de mesure lui-même. Quel est le cours du change qui remplira le mieux ce rôle de guide et, éventuellement, de stimulant?

Quatre méthodes sont possibles.

9. — *La première consiste à se baser sur le « pair »* c'est-à-dire sur le rapport des poids d'or « contenus » dans les deux unités monétaires. Mais, outre qu'il n'y a plus guère de relations fonctionnelles entre l'or et les prix des marchandises, cette méthode repose sur une fixation plus ou moins arbitraire des contenus or ⁽²⁾.

10. — *Une deuxième méthode serait de rechercher le cours du change qui équilibrerait la balance des paiements.* Cette procédure, on le sait, se heurterait à la difficulté de choix d'une sorte de balance (paiements courants? balance de base? balance générale?) et aussi à la détermination

(2) Spécialement dans les économies planifiées. D'après le décret du 28 février 1950, le rouble était censé « contenir » 0 gr, 222 d'or fin, ce qui mettait le cours du change à 1 dollar : 4 roubles. Depuis le décret du 14 Novembre 1960, le rouble est défini par 0 gr, 987 d'or fin, d'où 1 dollar = 0,90. Mais, quelle est la portée réelle de ces évaluations officielles?

ex ante du cours capable de réaliser cet équilibre. Du reste, la subordination du cours à un « équilibre » — quel qu'il soit — nous paraît impliquer la variabilité, presque au jour le jour, du cours, ce que l'on veut justement écarter. On peut aussi considérer que, dans le contrôle des changes, l'équilibre est justement réalisé par des procédés autres que l'action du cours du change. Finalement, à supposer qu'il soit possible de trouver un cours d'équilibre ex ante, on voit mal en quoi un tel cours serait meilleur qu'un autre pour le calcul des avantages et la programmation.

II. — On a pu penser aussi à une *troisième méthode* : le cours idéal serait celui qui correspondrait à la parité des pouvoirs d'achat.

Cette idée, qui n'est pas nouvelle en Occident, a été présentée en U.R.S.S., lors de la réforme monétaire de 1960 par le Ministre des Finances Garbousof ⁽³⁾. Le nouveau cours du change du rouble (1 dollar = 90 kopecks) correspondrait au rapport des pouvoirs d'achat des deux monnaies.

« Le nouveau taux de change permettra de comparer les prix mondiaux avec les prix de gros en U.R.S.S. puisque, à ce taux de change, les prix moyens des marchés mondiaux seront au même niveau que les prix de gros moyens en U.R.S.S. Cela permettra d'évaluer plus correctement la profitabilité relative de l'exportation et de l'importation des produits particuliers ainsi que la profitabilité du commerce extérieur de l'U.R.S.S., globalement et avec chaque pays » (Garbousof).

Notons qu'il y a là un point de départ totalement nouveau pour la planification des échanges extérieurs de l'U.R.S.S. Désormais, le Gouvernement soviétique semble décidé à conduire son commerce extérieur en calculant l'avantage relatif de chaque transaction et en essayant de trouver l'optimum global et l'optimum avec chaque pays, en utilisant des confrontations de prix elles-mêmes basées sur un cours du change assez réaliste.

Sans doute, ce taux de change a-t-il une particularité, peut-être faudrait-il dire une faiblesse. Il résulte de la comparaison entre les prix moyens sur le marché mondial et en U.R.S.S. ou, si l'on veut, de la comparaison des coûts d'un panier à provisions, selon qu'on l'achète en U.R.S.S. ou sur le marché mondial. Et il est le rapport pour lequel il est indifférent d'acheter ici ou là. Sachant que ce panier à provisions coûte

(3) Voir Morris BORNSTEIN, *The Reform and Revaluation of the ruble*, Amer. Econ. R., March 1961, p. 20.

1.000 dollars sur le marché mondial et 900 roubles en U.R.S.S., on en déduit que 1.000 dollars = 900 roubles, d'où 1 dollar : 0,90 rouble. Mais alors, à ce taux-là, il n'y a pas d'avantage, globalement, à importer ou à exporter. Il n'y a avantage que dans la mesure où les marchandises particulières sont étagées différemment dans l'échelle des prix mondiaux et dans l'échelle soviétique. Sera profitable l'exportation d'un produit qui est placé sur un échelon relativement bas en U.R.S.S. et sur un échelon relativement élevé sur le marché mondial; sera profitable l'importation d'un produit qui est « bas » sur l'échelle mondiale et « haut » sur l'échelle soviétique.

12. — Nous voudrions montrer que n'importe quel taux de change, aussi arbitraire qu'il soit, permet de déterminer les avantages relatifs, c'est-à-dire la hiérarchie des marchandises à importer et à exporter. Pour cela, nous allons essayer d'esquisser une quatrième méthode, que nous pourrions appeler de calcul de l'équilibre à la marge et qui sera basée plutôt sur des considérations tirées de la théorie des termes de l'échange ⁽⁴⁾.

Pour la commodité de l'analyse, nous avons dressé les deux tableaux ci-après, l'un pour les calculs d'avantage à l'importation, l'autre pour l'exportation.

S'il s'agit de classer les transactions par ordre décroissant de « profitabilité », c'est-à-dire de rendement ou de productivité en francs pour chaque mise de 1.000 Fr. consacrée soit à A, soit à B, soit à C, soit à D, le rangement est le même quel que soit le cours choisi. Voir Tableau 1 page suivante.

On a, en effet, les taux suivants de « profitabilité » ⁽⁵⁾ :

A - 1 dollar = 5 francs			A - 1 dollar = 7 francs		
Taux		Rang	Taux		Rang
			Seuil		
A	$\frac{1400}{1000} = 1,4$	1	$\frac{1000}{1000} = 1$		1
B	$\frac{1245}{1000} = 1,245$	2	$\frac{892}{1000} = 0,892$		2
C	$\frac{1144}{1000} = 1,144$	3	$\frac{816}{1000} = 0,816$		3
	Seuil				
D	$\frac{910}{1000} = 0,91$	4	$\frac{648}{1000} = 0,648$		4

(4) Soulignons bien que nous allons supposer l'autonomie des prix intérieurs, c'est-à-

LE CALCUL DE L'AVANTAGE A L'IMPORTATION - RÔLE DU COURS DU CHANGE

TABLEAU I

Produits	Prix de revient du bien importé en dollars (a)	Prix de vente net à l'intérieur (en francs) (b)	Nombre de francs obtenus pour 1 dollar (c)	EMPLOI DE 1.000 FRANCS					
				Au cours de 1 dollar = 5 francs			Au cours de 1 dollar = 7 francs		
				Nombre de dollars obtenus	Quantité achetée	Recette en francs (productivité de 1.000 Fr.)	Nombre de dollars obtenus	Quantité achetée	Recette en francs (productivité de 1.000 Fr.)
A	1	7,00	7	200	200	1,400	143	143	1.050 Fr.
B	1,20	7,50	6,25	200	166	1.245	143	119	892
C	1,40	8	5,70	200	143	1.114	143	102	816
D	1,80	8,20	4,50	200	111	910	143	79	648

(a) Y compris les transports et frais accessoires.

(b) Déduction faite des droits de douane.

(c) Ou cours du change apparent résultant de la transaction particulière : on pourrait aussi appeler cela le *rendement d'un dollar dans un emploi déterminé*.

Mais, s'il s'agit de déterminer le seuil à partir duquel l'échange cesse d'être avantageux, le *change est un couperet qui peut tomber à divers niveaux*. Il est donc important de choisir un taux convenable susceptible de bien définir le seuil, au-dessous duquel on s'arrête.

Cette méthode permet d'établir la *hiérarchie* des « profitabilités » des diverses marchandises par un *calcul homogène de confrontation d'une mise* (1.000 Fr. représentant à l'intérieur un pouvoir d'achat précis conformément à la structure interne des prix, c'est-à-dire un panier à provision) *et d'un produit*, correspondant à un pouvoir d'achat unitaire identique c'est-à-dire à la *valeur intérieure du panier à provisions d'origine externe*. La méthode revient donc à comparer deux paniers à provisions, obtenus par la même mise. La mise de 1000 fs. équivaut à la renonciation à ce panier à provisions qu'on aurait pu acheter. Plus loin on verra qu'une mise en devises équivaut à la valeur intérieure du panier à provisions qu'il faut exporter pour obtenir la mise en devises.

Quel que soit le taux de change choisi, la méthode fournit un guide pour la planification des importations.

13. — Reste alors la question de la *position du couperet et du seuil*.

Dans un système maintenant des transactions privées, le maniement du couperet pourrait être associé au contrôle des devises. On observe dans notre exemple que : à 1 dollar = 5 Fr. le seuil s'établit entre C (qui est encore avantageux) et D qui ne l'est plus. A 1 dollar = 7 Fr., l'importation de A est juste à la marge et les autres opérations sont désavantageuses. *En prenant tel ou tel taux de change, on peut allonger ou raccourcir la liste des marchandises qu'il est avantageux d'importer*. Mais, pourquoi cela, dira-t-on, puisque le contrôle des transactions suffit ? Parce que, justement, ce contrôle ne suffit pas. Si le taux de change choisi allonge exagérément la liste des importations avantageuses, la pression de la demande devient trop forte, le mécanisme administratif craque, les transactions clandestines se développent et l'on est obligé de recourir à des réglementations et à des pénalités de plus en plus sévères.

Dans le cas d'un contrôle des devises associé à une planification, il ne suffit pas, comme l'a justement dit Garbousof, de juger « la profitabilité leur formation à partir de données internes et non pas à partir des prix extérieurs et d'un cours du change.

(5) A vrai dire, nous prenons ici la recette pour une mise donnée, le *taux* de profit serait le supplément en % de la mise, c'est-à-dire, par exemple : pour A : $\frac{400 \times 100}{1000} = 40\%$.

Lorsque la recette est inférieure à la mise, il y a perte.

bilité relative de l'importation et de l'exportation des produits particuliers », mais aussi de *juger de la profitabilité du commerce extérieur pris comme un tout*. Nous ne pourrions envisager cet aspect qu'après analyse de la profitabilité des exportations.

TABLEAU II

Produits	Prix de rev. du bien exporté en francs (frais compris)	Prix de vente en dollars (recette nette)	Prix de revient du dollar en francs	EMPLOI DE 1.000 FRANCS A L'EXPORTATION				
				Quantité exportée	Recettes en dollars	Profitabilité apparente en francs pour une mise de 1.000 francs.		
						à 1 dollar = 5	à 1 dollar = 7	Rang
E	10	4	2,50	100	400	2.000	2.800	1
F	12	3	4	83	249	1.245	1.743	2
						seuil		
G	15	2,25	7,50	60	150	750	1.050	3
							seuil	
H	20	2	10	50	100	500	750	4

(*) Cette notion est très importante dans la planification des exportations, car il s'agit de choisir les produits qui rapportent le plus de devises par rapport à leur valeur interne.

14. — Dans le tableau II, on voit que le *classement ordinal est le même*, quel que soit le cours du change, mais que *la position du seuil varie avec le cours du change*. Les observations faites pour l'importation restent valables ici. Soulignons bien que le choix du taux permet de déterminer jusqu'où l'exportation doit être poussée. Ainsi, *l'optimum de volume ou de valeur globale est une variable dépendant du taux de change adopté*. Il s'agit alors de *savoir s'il existe un taux de change meilleur que les autres comme déterminant du volume optimum d'exportations et d'importations*.

Comme nous l'avons déjà dit, nous ne croyons pas que ce taux de change idéal soit celui qui résulte des poids d'or, ni celui qui équilibre la balance des paiements, ni celui qui traduit le plus fidèlement le rapport des pouvoirs d'achat. Nous voudrions proposer ici une autre direction de recherche.

15. — Il nous semble que le plus simple — et l'on retrouvera là des notions familières — est de *confronter ce que coûte le dollar en termes d'exportations* (évaluées en francs), c'est-à-dire le *montant des ressources nationales qu'il faut mobiliser* ⁽⁶⁾ *pour obtenir un dollar et ce que rapporte le dollar*, ainsi acquis, en termes d'importations (évaluées en francs),

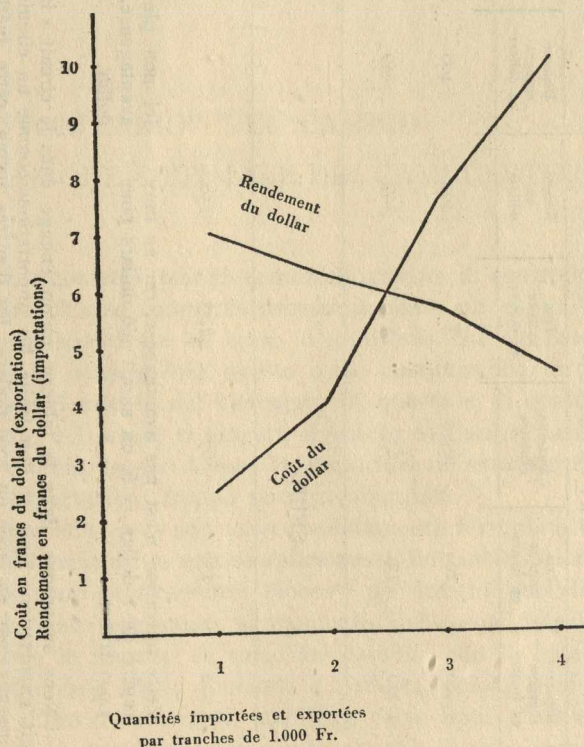
(6) Le coût et l'utilité des facteurs sont automatiquement inclus dans ce calcul.

c'est-à-dire le montant de l'apport externe qui sera la contre partie du prélèvement pour l'exportation. Il s'agit bien d'une *évaluation des termes de l'échange*, c'est-à-dire d'une confrontation, tranche par tranche, de la valeur intérieure de ce que l'on fournit et de la valeur intérieure de ce que l'on reçoit.

On peut alors dresser le tableau suivant :

Mises successives de 1.000 Fr.	Coût du dollar (exportations) en francs	Rendement du dollar (importations) en francs
1 ^{ère} tranche	2,50	7
2 ^{ème} tranche	4	6,25
3 ^{ème} tranche	7,50	5,70
4 ^{ème} tranche	10	4,50

Ces chiffres sont représentés dans le graphique suivant :



(¹) Les courbes sont établies d'après les coûts marginaux, mais on pourrait aussi faire un calcul à partir du coût moyen à chaque niveau de transactions.

(²) Pourvu que l'on dispose de renseignements, les courbes peuvent tenir compte des élasticités de l'offre et de la demande dans les deux pays.

POSSIBILITES D'OPERATIONS AU TAUX D'EQUILIBRE CALCULE

TABLEAU III

Tranche	EXPORTATION				IMPORTATION			
	Dépenses engagées en francs	Prix unitaire en francs	Quantité exportée	Prix unitaire en dollars	Recette en dollars	Dépense engagée en dollars	Prix unitaire en dollars	Quantité importée
1ère	1.000	10	100	4	400	400	1	400
2ème	1.000	12	83	3	249	249	1,20	207
SEUIL					SEUIL			
3ème	1.000	15	67	2,25	150			1,40

Cette opération n'est pas avantageuse, car au taux repère de 1 dollar = 6, on aurait 166 dollars pour 1.000 francs.

Ici non plus, la troisième tranche n'est pas avantageuse, car on n'aurait que 5,50 pour un dollar.

NOTE. - Nous supposons, dans le tableau, qu'on engage dans le circuit « importation » seulement les dollars « produits » par le circuit exportation. Mais si l'on traite les importations comme un circuit indépendant, il peut apparaître comme profitable d'y investir, par ex. 1000 ou 2000 dollars. En d'autres termes, cette méthode n'implique pas nécessairement l'égalité des recettes et des dépenses totales. Et l'on peut être amené à penser qu'il est avantageux d'avoir un déficit, financé par le crédit ou par les réserves.

Il est facile de découvrir que le taux de change « idéal » est aux environs de 1 dollar = 6 Fr. (dans notre exemple hypothétique).

A ce taux, à l'importation comme à l'exportation, seules les deux premières tranches paraissent avantageuses (voir tableau III).

Mais, cette méthode n'implique pas nécessairement l'équilibre des recettes et des dépenses en devises et n'exclut pas l'action du contrôle des changes, avec, éventuellement, financement compensatoire des importations avantageuses non financées par des exportations avantageuses.

16. — Ainsi, apparaît-il que le contrôle des devises, surtout quand il est associé à une planification des échanges internationaux, n'aboutit pas forcément à une distortion du taux de change et à de faux calculs. Bien au contraire, il peut permettre l'élaboration de nouvelles méthodes de calculs des optima.

CORSO "AUTORITARIO" DEL CAMBIO

E PIANIFICAZIONE OTTIMALE DEI CAMBI ESTERI

Uno degli argomenti teorici essenziali contro il controllo delle divise consiste nel dire ch'esso comporta necessariamente un corso 'artificiale' del cambio, non corrispondente al corso d'equilibrio che si fisserebbe su un mercato libero. Di conseguenza questo corso costituirebbe un criterio deforme o falsato per il calcolo del vantaggio di questa o di quella transazione; se, come sovente è il caso, si esagera il valore dell'unità nazionale fissando un corso del cambio troppo basso, le importazioni saranno esageratamente stimolate e le esportazioni troppo poco incoraggiate.

Questo argomento non può essere validamente formulato che per i partigiani dei cambi variabili (e non semplicemente flottanti), poichè, con la base aurea, i cambi sono praticamente bloccati per lunghi periodi a un livello che può essere stato raggiunto al momento della sua fissazione, ma aver cessato di esserlo in seguito. Il corso del cambio, con la base aurea, non è un prezzo di equilibrio tra la domanda e l'offerta, poichè il movimento delle riserve (flusso d'oro o interventi) stabilisce delle linee d'arresto.

L'argomento è tuttavia interessante perchè il suo esame permette di chiarire il problema della scelta del corso « ufficiale » in regime di controllo dei cambi. Questo corso dei cambi dovrebbe essere guida e stimolo tanto per orientare le transazioni private (quando il controllo dei cambi coesiste

con una economia « libera » o almeno un settore privato) quanto per la pianificazione dei cambi esteri (quando il controllo dei cambi si situa in un'economia pianificata).

Dall'approfondimento dell'argomento, l'autore ritiene di poter concludere che il saggio di cambio ideale non sia quello risultante dalle parità auree, nè quello che equilibra le bilance dei pagamenti, nè quello che traduce nel modo più fedele il rapporto dei poteri d'acquisto. Egli suggerisce un'altra direzione di ricerca.

Gli sembra che la cosa più semplice — sono queste nozioni familiari — sia quella di confrontare quanto costa un dollaro in termini di esportazioni (valutate in franchi), cioè l'ammontare delle risorse nazionali che si devono mobilitare (costo e utilità dei fattori sono automaticamente inclusi nel calcolo) per ottenere un dollaro, così acquisito, in termini d'importazioni (valutate in franchi), cioè l'ammontare dell'apporto esterno che sarà contropartita al prelevamento per l'esportazione. Si tratta di una valutazione dei termini dello scambio (*terms of trade*), cioè di un confronto, volta a volta, del valore interno di ciò che si fornisce e del valore interno di ciò che si riceve.

Ma questo metodo non comporta necessariamente l'equilibrio delle entrate e delle spese in divise e non esclude l'azione del controllo dei cambi, eventualmente con finanziamento compensatore delle importazioni vantaggiose non finanziate da esportazioni vantaggiose.

Sembra quindi potersi concludere che il controllo delle divise, soprattutto quando associato a una pianificazione degli scambi internazionali, non porti necessariamente a una distorsione del saggio di cambio e a calcoli falsi. Al contrario, può permettere l'elaborazione di nuovi metodi di calcolo degli *optima*.

« AUTHORITATIVE » EXCHANGE RATE AND OPTIMAL PLANNING OF FOREIGN EXCHANGES.

One of the basic theoretical arguments against currencies control is the fact that it implies an « artificial » rate of exchange different from the equilibrium rate which would be spontaneously reached in a free market. Consequently, that rate would be a wrong or false criterium when it comes to the calculation of the advantage of a transaction whatsoever; if, as is often the case, the value of the national parity is exaggerated with too low a rate of exchange, imports will be excessively stimulated whereas exports will be too little encouraged.

After considering the pros and cons of the various positions, the Author's conclusion is that the ideal rate of exchange is neither the one resulting from gold parity, nor the one which levels the balances of payments, nor the one representing the ratio of purchasing powers in the most faithful way. He suggests a completely different approach to the

problem consisting in comparing the cost of a dollar in terms of exports (valued in francs), that is the amount of national resources involved (factor costs and utility are automatically included), with the cost of a dollar in terms of imports (valued in francs). This is nothing but a valuation of the terms of trade, that is a comparison, made in every single case, of the domestic value of what is given with the domestic value of what is received.

This approach does not necessarily imply equilibrium between debits and credits in currency and does not exclude the control of exchanges which, when combined with the planning of international exchanges, leads neither to a distortion of the rate of exchange nor to false evaluations. On the contrary, it may favour the elaboration of new approaches to the calculation of *optima*.

SISTEMI PRODUZIONE-SCORTE

di

ELWOOD S. BUFFA

University of California, Los Angeles

Non è illogico che una società progredita e organizzata abbia concentrato notevoli sforzi sullo studio dei sistemi produttivi di ogni genere. Negli ultimi anni lo studio di questi tipi di sistemi ha suscitato l'interesse di moltissimi valenti studiosi provenienti da discipline come l'ingegneria, la matematica, l'economia e il commercio, la fisiologia, la psicologia e le scienze comportamentistiche in generale. L'ampio campo d'indagine sul meccanismo interno dei sistemi produttivi è necessariamente eclettico, cioè riservato a molte discipline fondamentali, poichè in effetti si tratta di sistemi fisici, sociali ed economici al tempo stesso. Una letteratura cospicua tratta principalmente i vasti problemi organizzativi dei sistemi socio-tecnici. Altri importanti lavori affrontano il problema dal punto di vista dell'ingegneria esaminando il disegno fisico di questi sistemi e le loro componenti. Una grande quantità di problemi specifici e generali relativi alle decisioni sono stati oggetto di studio, come sostituzione delle attrezzature, problema delle scorte e progettazione e programmazione della produzione. Tutto questo vasto campo di studio ha preso il nome di direzione operativa, cioè studio della fase « operativa » di ogni attività unitamente ai problemi decisionali amministrativi che esso comporta.

Entro l'ambito generale della direzione operativa sono stati dedicati enormi sforzi di ricerca e di sviluppo tecnologico al sottosistema del flusso fisico, al suo disegno e al suo controllo. È ciò che sarà oggetto di questo articolo. Scegliendo questo come tema fondamentale trascureremo necessariamente problemi indiscutibilmente molto importanti presenti nei sistemi operativi reali considerandoli come dati. Facciamo questo allo scopo di esaminare con maggior dettaglio i problemi delle scorte

(sia separatamente che entro sistemi produttivi), la pianificazione aggregata, regole di programmazione euristiche e matematiche, sequenza operativa, progettazione e programmazione della rete e così via. Si corre naturalmente un rischio trascurando certi importanti problemi e cercheremo di minimizzare questo rischio partendo da un ampio quadro dei sistemi produttivi allo scopo di confrontare i problemi produzione-scorse sia con vasti sistemi d'impresa come un tutto, sia fra di loro. Con questo intendiamo semplicemente che vogliamo riferirci a tutti i tipi di sistemi produttivi e non solo a quello dell'industria manifatturiera, sebbene quest'ultimo sembri essere quello intorno al quale sappiamo di più.

SGUARDO GENERALE AI SISTEMI PRODUTTIVI.

Anzitutto, quando si parla di sistemi produttivi si intende qualcosa di più di produzione semplicemente fisica. Se si adotta la definizione generale degli economisti, per cui « la produzione è il processo per mezzo del quale vengono creati beni e servizi », i sistemi produttivi includono necessariamente un enorme ambito di attività governative, educative, di trasporto e di distribuzione oltrechè industriali. In tutti i sistemi produttivi ha luogo qualche processo di trasformazione che rappresenta la creazione di beni o servizi. Nell'industria è la trasformazione fisica delle materie prime come inputs per la produzione desiderata. La *distribuzione* di un prodotto consiste nella trasformazione della disponibilità da un luogo ad altro luogo e tempo. Allo scopo di questo lavoro sui sistemi di produzione-scorse, sistema industriale e sistema distributivo devono spesso essere pensati come un sistema generale di flusso poichè, come vedremo, i due sistemi non sono tra loro indipendenti.

In altri tipi di sistemi produttivi l'equivalente da trasformare può essere l'informazione su un pezzo di carta o in un calcolatore, come accade nelle banche, negli uffici amministrativi delle scuole e della burocrazia governativa. Negli ospedali, ora accuratamente studiati come sistemi operazionali, si lavora sul paziente infortunato nella speranza di ridargli la condizione di salute.

Nella sezione seguente cercheremo di sviluppare taluni aspetti di un modello generale di sistemi operazionali al fine di contribuire a situare i sistemi produzione-scorse nel contesto delle funzioni organizzative e procurarci uno schema generale di riferimento. Tenteremo poi anche di analizzare meglio talune caratteristiche dei sistemi produzione-scorse.

Un modello generale. — Allo scopo di sviluppare un ampio schema

di funzionamento dei sistemi operazionali in generale proponiamo la Fig. 1 come diagramma schematico fondamentale. La Fig. 1 mostra i principali flussi e interconnessioni tra il sistema interno (società, impresa, istituzione, o semplicemente i limiti definiti del sistema che stiamo studiando) e il suo sistema ambientale, come riserve di lavoro disponibile, materiali ed energia, attrezzature, servizi esterni e risorse finanziarie. Esso indica pure i principali flussi e interconnessioni tra le funzioni interne. Il nostro particolare interesse è naturalmente nella funzione operativa e nelle scorte oltrechè negli effetti principali prodotti su di esse dalle funzioni interne e ambientali.

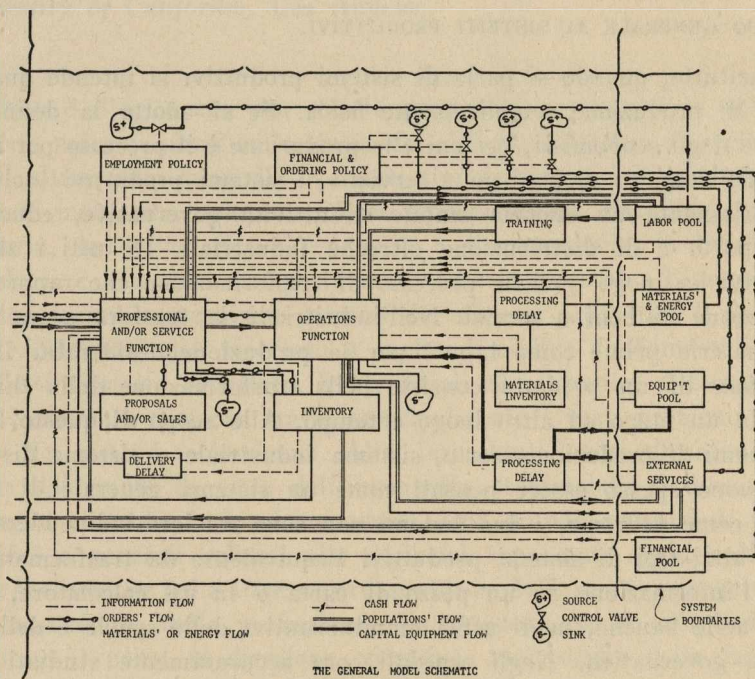


FIGURE 1. General model for production systems - basic schematic diagram. From A. Reisman and E. S. Buffa, « A General Model for Production and Operations Systems », *Management Science*, September, 1964.

I flussi indicati nel diagramma della Fig. 1 sono naturalmente aggregati e di sei tipi differenti: flusso di informazione, flusso di ordini, flusso dei materiali o dell'energia, flusso di cassa, flussi della popolazione e flusso dell'attrezzatura di capitale. Qui non pensiamo a nessuna specie particolare di attività operativa ma piuttosto a qualsiasi

tipo di sforzo per produrre beni o servizi. Riteniamo che la schematica fondamentale sia applicabile e generalmente descrittiva delle operazioni industriali, distributive, burocratiche, di vendita al minuto e al dettaglio, bancarie, ospedaliere ecc.

La linea tratteggiata con circoli rappresenta il flusso di ordini. Si può notare che gli ordini hanno origine nei dintorni dei sistemi studiati. Essi possono essere inputs puramente esogeni al sistema o risposte dal mondo esterno all'informazione emanante dal sistema. In generale questi ordini sono dipendenti dal tempo. Spessissimo essi possono essere considerati come un flusso continuo o quasi continuo. Tuttavia in questo modello nulla preclude l'esistenza di flussi discreti o addirittura stocastici. Questi ordini entrano nel sistema attraverso la funzione professionale e/o di servizio. Questa è l'arma segreta del modello. Essa corrisponde all'ufficio iscrizioni e consulenza nel caso delle istituzioni educative e al personale tecnico delle organizzazioni industriali.

Basati sulle decisioni prese nella funzione professionale e/o di servizio, gli ordini in arrivo possono essere scartati, cioè « archiviati » o, dopo certe trasformazioni, inviati alla funzione operativa, o alla funzione scorte o alla funzione proposte e/o vendite. Se l'ordine è per le proposte, allora viene inviato al gruppo proposte e/o vendite dal quale viene emessa una proposta sotto forma di informazione (linea tratteggiata). D'altro lato, se l'ordine riguarda beni, servizi o energia che non possono essere attinti dalle scorte, allora è la funzione operativa a evadere gli ordini attraverso la produzione. Se però viene deciso di evadere l'ordine ricorrendo alle scorte, esso viene istruito ed evaso in conformità. Ora, nel caso in cui gli ordini siano inviati alla funzione operativa, l'arma segreta, o funzione professionale e/o servizio deve soddisfare le operazioni con lavoro, materiali, energie, attrezzature e servizi esterni necessari, tutto nel tempo e nel modo giusto. (Il lavoro, come inteso qui, può essere molto specializzato come nel caso di ospedali o università). Così, l'informazione deve essere inviata attraverso le politiche di impiego, finanziamento e/o d'acquisto in maniera che gli ordini possano raggiungere i diversi rettangoli. Ricevuto un ordine, il rettangolo del lavoro introduce gente nel sistema (linea doppia in grassetto). La gente entra attraverso le sezioni addestramento (Training) dove viene istruita e inviata alla funzione operativa o, anche, alla funzione professionale. Analogamente, il triangolo materiali ed energia invierà le sue risorse al sistema attraverso il ritardo di trasformazione dal quale essi possono essere inviati o alle scorte di materiali o direttamente alla funzione ope-

rativa. Il rettangolo attrezzatura invierà capitale tecnico (linea continua in grassetto) alla fase di lavorazione e a quella operativa. Il rettangolo dei servizi esterni effettua servizi che non possono essere eseguiti internamente entro il sistema data la mancanza di cognizioni, le limitazioni di capacità ecc. Nel caso di parti metalliche lavorate, i servizi esterni possono riguardare la lavorazione a fuoco o qualsiasi altro processo chimico o metallurgico specializzato. Nel caso di un ospedale, i servizi esterni possono riguardare il trattamento radiologico dei pazienti, la manutenzione dell'attrezzatura o l'addestramento specializzato dei medici.

Il rettangolo finanziario rappresenta le banche o il settore d'investimento dell'economia. Questo è il punto di origine di tutto il finanziamento esterno. Esso fornisce tutto il capitale necessario al sistema mentre al tempo stesso è il luogo ove affluiscono le eccedenze di cassa (linea tratteggiata col segno di dollaro). Naturalmente il denaro entra nel sistema anche dall'ambiente generale come pagamento dei beni prodotti o dei servizi resi e, per ragioni analoghe, lascia il sistema per i vari rettangoli. Si dovrebbe osservare che non vi è flusso interno di cassa fra i segmenti del sistema. Le transazioni entro il sistema sono coperte dai flussi di informazione fra le diverse unità tecniche.

I flussi di informazione possono essere di diverse specie. Possono essere in forma di rapporti o memoranda, oppure verbali. Possono comportare ulteriore informazione o possono essere comandi o istruzioni. Oltre a quanto detto sopra, i flussi di informazione possono contenere dati di routine dalla consegna operativa delle scorte o dalle fasi di trasformazione. I flussi di informazione possono avere tutte le caratteristiche dei flussi fisici, cioè l'informazione può essere prodotta, accumulata, trasformata, dissipata e i suoi flussi possono presentare inerzia. Beni ed energia possono entrare nel sistema di produzione dall'ambiente generale circostante in aggiunta al rettangolo dei materiali e a quello dell'energia. Il flusso dall'ambiente circostante può dapprima entrare nella funzione professionale e/o dei servizi. Qui esso viene considerato e poi inviato alla funzione operativa o alla funzione scorte, a seconda della necessità.

Diagrammi di flussi per la funzione operativa. — I rettangoli funzionali altamente aggregati e i flussi della Fig. 1 possono essere disintegrati a qualsiasi livello di aggregazione desiderata e per ogni tipo di flusso attraverso uno schema come quello approssimativo disegnato per

i materiali nella Fig. 2. Entro il contorno della funzione operativa ogni piccolo rettangolo rappresenta o una trasformazione (fisica, chimica o

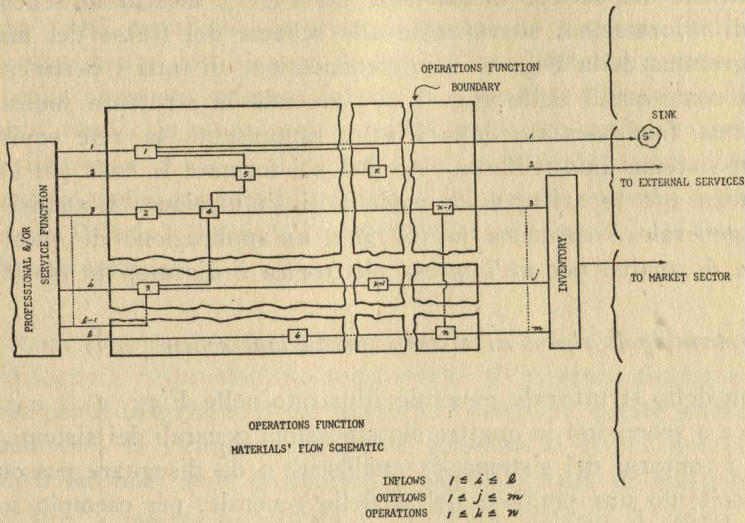


FIGURE 2. Operations function-materials flow schematic diagram. From A. Reisman and E. S. Buffa, *Ibid.*

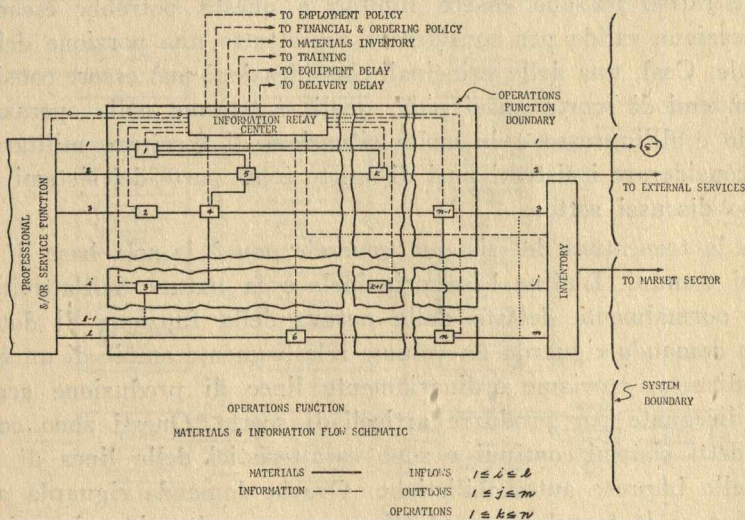


FIGURE 3. Operations function-materials and information flow schematic design. From A. Reisman and E. S. Buffa, *Ibid.*

altra) o un elemento di flusso come resistenza, capacità ecc. Inoltre questi piccoli rettangoli possono rappresentare fonti, depositi, o qualsiasi combinazione dei fattori menzionati. La Fig. 3 mostra lo schema del flusso di informazioni sovrapposto allo schema del flusso dei materiali nel diagramma della Fig. 2. L'interconnessione di tutti i pertinenti diagrammi come quelli della Fig. 2 o 3 secondo la struttura indicata nel diagramma fondamentale della Fig. 1 rappresenta la rete equivalente per ogni sistema dato. Siffatta rete può poi formare la base per l'analisi matematica e/o lo sviluppo di modelli di simulazione. L'analisi matematica generale è descritta in (6, 7) e un'applicazione di questo tipo generale di analisi per un'impresa elettronica è discussa in (5) (*).

Quattro principali classi di sistemi produzione-scorte.

Il modello strutturale generale illustrato nelle Figg. 1, 2 e 3 tende in pratica a scomporsi in quattro classificazioni generali dei sistemi. Spessissimo i contorni del sistema da analizzare o da disegnare possono implicare soltanto una porzione del modello generale, per esempio soltanto la fase di distribuzione e di marketing. Il pericolo nel considerare soltanto una porzione del sistema è naturalmente quello che importanti interconnessioni con le altre parti del sistema generale possano essere ignorate. D'altro lato, i contorni del sistema sul quale si ha controllo amministrativo possono essere limitati e questa potrebbe essere una giustificazione valida per considerare soprattutto una porzione del sistema totale. Così, una delle principali classificazioni può essere considerata come sistemi di scorte quasi puri, quali si trovano nelle operazioni al dettaglio e all'ingrosso e in molte situazioni di forniture militari. Possiamo considerare i sistemi puri di scorte come parte dei sistemi di tipo continuo discussi sotto.

Ma la troncatura del sistema generale non è la sola base di classificazioni comuni. L'altra base principale è la natura dell'attività produttiva normalmente dettata dalla natura della funzione di domanda. Dove la domanda riguarda un volume relativamente ampio di un articolo standardizzato, troviamo ordinariamente linee di produzione accuratamente disegnate per produrre articoli di scorta. Questi sono comunemente detti sistemi continui e sono caratteristici della linea di produzione delle imprese automobilistiche. Ove la domanda riguarda articoli consueti o se la tecnologia produttiva crea una situazione in cui la ca-

(*) I numeri in parentesi indicano le note corrispondenti alla fine del saggio.

pacità è amplissima in rapporto alla domanda dell'articolo, il sistema di produzione deve essere flessibile in modo da poter essere usato per una ampia varietà di stili, dimensioni o disegni. Ad esempio i sistemi per produrre parti metalliche lavorate o stampi di plastica. Tali sistemi sono comunemente detti lavoro di terzi o intermittenti e sono caratterizzati dalla chiamata esterna. Infine, vi è un tipo di sistema di lavoro per conto terzi che rappresenta oggi in se stesso un caso speciale di grande interesse, e che è il progetto su vasta scala a soluzione unica caratteristico delle costruzioni edilizie e dei grossi progetti come quello del Missile Polaris o Agena o i progetti Gemini o Apollo del Programma spaziale statunitense.

Sistemi continui. — Nei sistemi puri di scorte e di produzione continui, disegno e funzionamento sono rivolti all'esigenza fondamentale di produrre per il magazzino o per le scorte e di tenere queste scorte pronte per soddisfare la richiesta quando si presenta ai livelli del consumo, della distribuzione, della produzione o della fornitura di materie prime.

La Fig. 4 mostra lo schema di un tipico *sistema di scorte a molti stadi*, indicante il flusso di materiali e di informazioni e un sistema tipico di ritardi temporali. Sebbene i valori del ritardo temporale siano fittizi nella Fig. 4, essi sono tipici dei valori che si possono trovare in molti sistemi. La domanda è generata al livello di consumo e trae di-

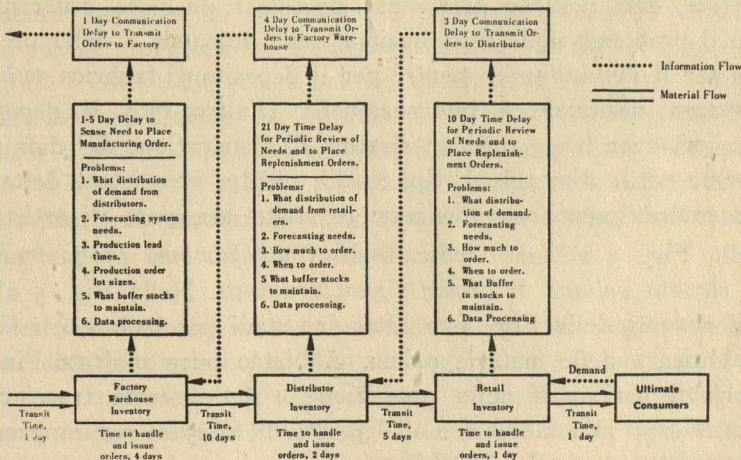


FIGURE 4. Schematic diagram of multistage inventory system material and information flow, typical system time delays and major problems of inventory management at each stage.

rettamente dalle scorte al dettaglio. Quando gli articoli sono disponibili nelle scorte al dettaglio, essi vengono forniti al consumatore con una dilazione di un giorno soltanto. Ogni dieci giorni il dettagliante verifica i livelli delle scorte e scrive ordini di rimpiazzo al grossista il quale a sua volta mantiene scorte. Supponiamo occorranza altri tre giorni per trasmettere questi ordini al grossista. Al ricevimento degli ordini occorrono due giorni al distributore per evaderli e infine un tempo di transito di cinque giorni prima che il dettagliante venga materialmente in possesso del materiale. Il ciclo temporale dei dettaglianti per il rimpiazzo è quindi un totale di venti giorni. Il grossista a sua volta ha un analogo ciclo di rimpiazzo che comporta un totale di 39 giorni, e così via attraverso il sistema. Come vedremo più tardi, la comprensione della dinamica di questo sistema di ritardi temporali è importante per comprendere il comportamento dei sistemi delle scorte in generale. E' pure importante comprendere che il sistema è interdipendente, cioè che la politica e le pratiche delle scorte dei rivenditori sono influenzati dalla domanda di consumo e le politiche dei distributori sono influenzati dalle pratiche dei dettaglianti, e così indietro attraverso il sistema. Possiamo pure vedere in virtù della catena dei ritardi temporali che una variazione nella domanda dei consumatori è sentita al magazzino di fabbrica attraverso il sistema di informazione soltanto dopo un lasso di tempo considerevole. Taluni dei problemi più importanti delle scorte a ogni livello sono pure indicati nella Fig. 4. Sebbene i problemi siano analoghi a ogni livello del sistema, essi possono presentare un'enfasi un poco differente. Ad esempio il problema della distribuzione della domanda e della previsione è locale per il dettagliante, mentre per il deposito di fabbrica può essere d'importanza nazionale o internazionale. D'altro lato, il deposito di fabbrica può aver bisogno di un sistema di elaborazione dei dati per relativamente poche dimensioni, tipi e stili, mentre grossista e dettagliante operano probabilmente con un numero molto maggiore di articoli.

Nella Fig. 5 abbiamo indicato un tipico *sistema produzione-scorse per un elevato volume di prodotti standardizzati*. Nella Fig. 5 abbiamo esteso il sistema della Fig. 4 ad altri due stadi per includere i fornitori della fabbrica e delle materie prime. Abbiamo pure spostato l'interesse sui problemi combinati della produzione e delle scorte tracciando un contorno attorno alla fabbrica e al deposito di fabbrica per rappresentare il sistema sotto controllo della direzione. Ovviamente, in taluni casi, il contorno del sistema d'impresa può estendersi all'ingiù per includere il livello del grossista o, in pochissime situazioni, persino il livello al

dettaglio. Vediamo che sono aggiunti alcuni importanti ritardi temporali attraverso i sistemi di lavorazione e di ottenimento delle materie prime.

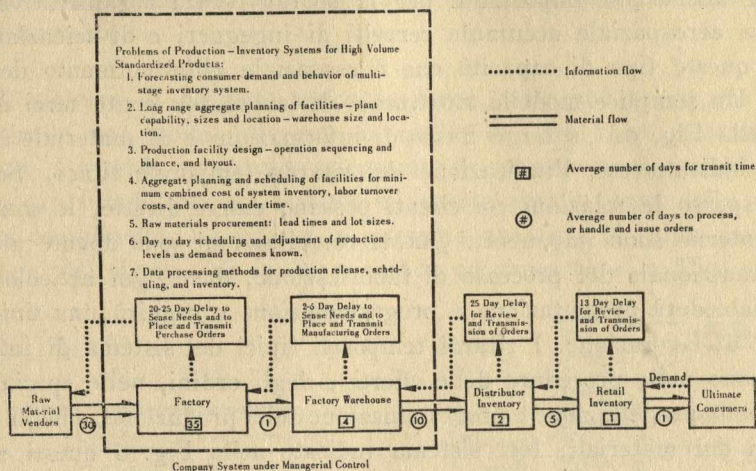


FIGURE 5. System for high volume standardized products. Broad flow of material and information, time delays and problems.

I principali problemi dei sistemi produzione-scorte, sono riassunti nella Fig. 5 e sono in generale un poco più complessi che per i sistemi puri di scorte. In aggiunta al sistema di scorte a molti stadi, abbiamo incluso la programmazione e il disegno dell'impianto di produzione, che normalmente richiede un investimento piuttosto grosso. I modelli di decisione per la progettazione e programmazione devono ora considerare non soltanto i costi delle scorte ma una intera massa di altri costi come quello dell'avvicendamento dei dipendenti, il lavoro straordinario, l'orario ridotto, i materiali e costi correnti fissi di impianto. Sebbene nessuno direbbe che i problemi di progettazione e programmazione di questo tipo di impianti di produzione siano semplici, essi sono nondimeno più semplici che per i sistemi intermittenti.

Sistemi intermittenti. — Per i sistemi intermittenti ogni cosa si basa sulla necessità di tenere capacità produttiva e mano d'opera sotto forma di scorte per soddisfare i bisogni di una domanda variabile in termini di disegno, stile e requisiti tecnologici. Così chi lavora per terzi tiene pronta attrezzatura e meccanici capaci di effettuare un'ampia varietà di operazioni su vari metalli di dimensioni, tipi e disegni differenti. Se il numero degli ordini temporaneamente si riduce, una organizzazione

siffatta non vende la sua attrezzatura nè licenzia i suoi meccanici specializzati perchè suo oggetto è di vendere questa capacità. Analogamente, e forse anche più importante per la sopravvivenza organizzativa, una impresa aerospaziale accumula cervelli di ingegneri e di scienziati perchè è questo tipo di capacità che è essenziale all'ottenimento dei contratti. Un semplice modello strutturale di lavoro per conto terzi è indicato nella Fig. 6. Un largo flusso di informazioni e di materiale è parimenti indicato con l'indicazione del ritardo temporale tipico. Sebbene molto spesso le relazioni coi clienti possano essere dirette, le complicazioni interne sono imponenti. Queste complicazioni sono dovute alla natura tradizionale del processo di fabbricazione, dove ogni articolo o ordine richiederà progettazione e programmazione e seguirà una unica sequenza di lavorazione. I ritardi temporali tipici del sistema di informazione sono nelle procedure delle offerte e degli ordini, nelle speciali esigenze della progettazione e programmazione della produzione, e negli ordini speciali dei materiali. Nel sistema indicato nella Fig. 6 questi ritardi ammontano a un totale minimo di 74 giorni prima che il materiale cominci ad affluire. Il tempo di flusso fisico comporta dunque 140 giorni, la maggior parte dei quali consumati nel processo usuale di trasformazione. Ovviamente, questi ritardi temporali varieranno considerevolmente in relazione alla natura specifica dei prodotti e della tecnologia. Inoltre la Fig. 6 riassume alcuni principali problemi del lavoro per conto terzi. L'enfasi è un poco differente rispetto ai sistemi standardizzati per elevati

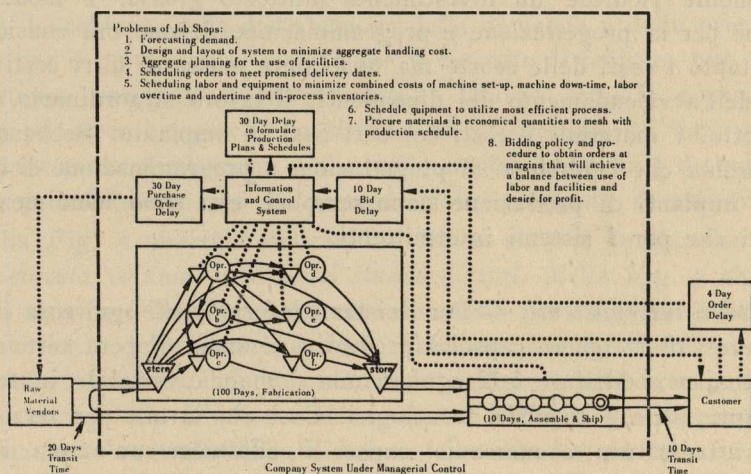


FIGURE 6. System for Job Shop. Information and material flow, time delays, and problems.

volumi; i problemi delle scorte riguardano cioè largamente scorte di materie prime e in trasformazione e il problema della programmazione è centrato più sull'uso dei pezzi individuali di attrezzatura che sulla fabbrica come un tutto.

Il sistema di progetto unico su larga scala può avere un modello strutturale non molto differente da quello del *job shop* mostrato nella Fig. 6. I ritardi temporali attraverso il sistema sono indubbiamente molto più lunghi per un sistema di questo tipo a causa della sua immensa complessità. La Fig. 7 (a) presenta una lista di taluni importanti problemi del sistema di realizzazioni di un progetto e la Fig. 7 (b) un

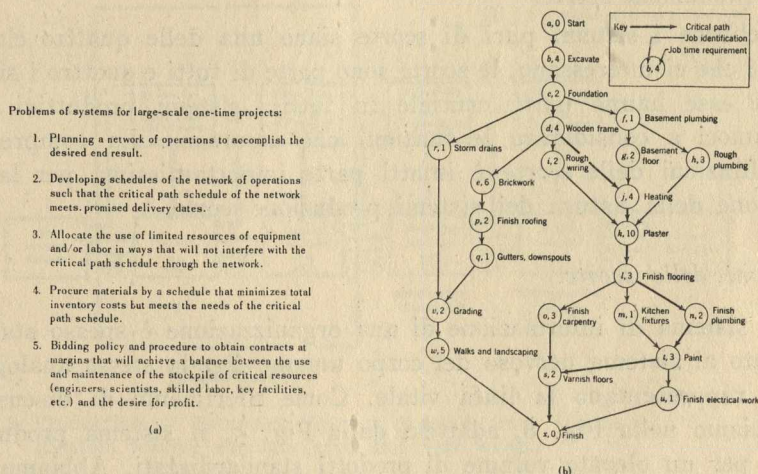


FIGURE 7. (a) Problems of systems for large-scale one-time projects, (b) Project graph of activities or operations for a house building project. From F. K. Levy, G. L. Thompson, and J. D. Wiest, "The ABC's of the Critical Path Method", *Harvard Business Review*, Sept.-Oct., 1963.

grafico di progetto delle attività. Data la complessità di operazioni, sequenze e interrelazioni, taluni dei più importanti problemi riguardano la progettazione e programmazione di questa rete di operazioni e la ricerca del tempo minimo (sentiero critico) attraverso la rete. La Fig. 7 (b) rappresenta naturalmente una rete molto semplice.

Troveremo utile lo schema di classificazione fondamentale continuo-intermittente. In senso pratico la maggior parte dei sistemi effettivi che possiamo incontrare possono probabilmente essere classificati per lo più con l'uno o con l'altro, sebbene sia molto più comune trovare qualche combinazione di sistemi. Per esempio, un piccolo produttore di articoli

idraulici può produrre per le scorte ma far ciò con impianti che rassomigliano di più a quelli di un *job shop*. Tuttavia, il sistema di classificazione :

Sistemi continui

Sistemi puri di scorte

Sistemi produzione-scorte per elevati volumi

Sistemi intermittenti

Job shop

Progetti unici su larga scala

è un modo valido di organizzare la conoscenza che noi abbiamo sui sistemi produzione-scorte.

Sebbene i sistemi puri di scorte siano una delle quattro classi di sistemi che ci interessano, le scorte sono parte di tutti e quattro i sistemi. Infatti esse hanno parte cruciale in tutti i sistemi produttivi e qui fermiamoci a considerare le funzioni che assolvono. La comprensione delle funzioni delle scorte è infatti parte importantissima per la comprensione della natura dei sistemi produzione-scorte.

Funzioni delle scorte.

Il sistema di informazione di una organizzazione è spesso stato paragonato al sistema nervoso del corpo umano. Per la stessa analogia, le scorte rappresentano la linfa vitale. Come riferimento di discussione, esaminiamo nella Fig. 8, adattata dalla Fig. 5, il sistema produzione-scorte per un elevato volume di prodotti standardizzati. Abbiamo arrotondato taluni ritardi temporali e indicato l'ulteriore informazione che vi sono 50 distributori indipendenti, 500 dettaglianti indipendenti e un volume medio del sistema di 2500 unità la settimana, per fare alcuni calcoli approssimativi delle scorte.

Se esaminiamo la Fig. 8, vediamo che le scorte esistono attraverso tutto il sistema e non soltanto nei punti dove abbiamo messo l'indicazione « scorte ». Per esempio, esse esistono nelle *linee di transito* come materie prime e scorte in lavorazione nella fabbrica. A ognuno dei principali stadi del sistema della Fig. 8 abbiamo alcune scorte in virtù del fatto che è economico ordinare quantità cospicue anzichè limitarsi al bisogno immediato per essere in grado di offrire un servizio rapido. Chiamiamo queste scorte *cicliche*. Un'altra componente delle scorte è tenuta a causa dell'erraticità della domanda come *scorte cuscinetto*. Se la domanda è stagionale, può essere più economico assorbire almeno parte

della domanda stagionale attraverso *scorte stagionali* anzichè tentare di variare i livelli di produzione per seguire da vicino la curva di domanda. Infine, le scorte servono per dare elasticità all'intero sistema, rendendo possibile in modo relativamente indipendente la conduzione di varie attività (decoupling). Esaminiamo più accuratamente la Fig. 8 allo scopo di accertare la necessità delle scorte risultanti da queste cinque specie di funzioni delle scorte.

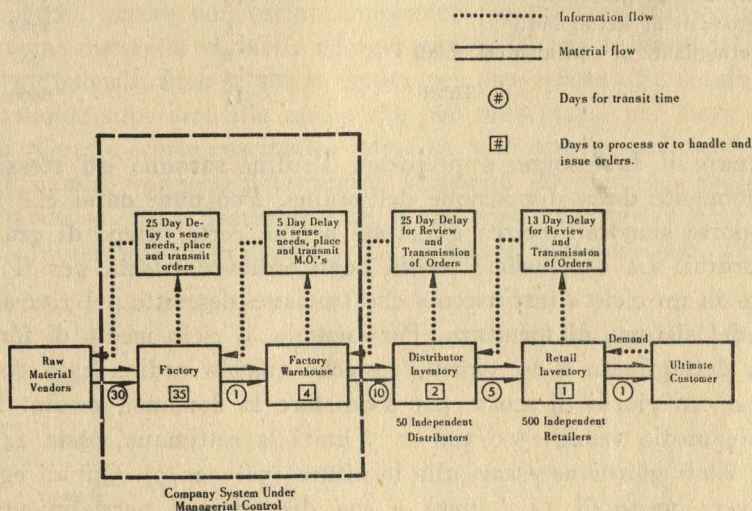


FIGURE 8. Production — Inventory System adapted from Figure 5.
(System volume averages 2500 units per week.)

Scorte di transito. — Le linee di alimentazione dell'intero sistema richiedono per sè stesse un notevole investimento in scorte. Se il volume del sistema è di 2500 unità la settimana e richiede un giorno per il trasporto dalla fabbrica al deposito di fabbrica, allora in media sono in moto 2500 (1/7) unità. La Tavola 1 riassume le occorrenze di scorte di transito per beni finiti dell'intero sistema.

La direzione non può ridurre queste scorte se non è in grado di ridurre il tempo di transito. Esse sono parte necessaria del sistema. La Tabella 1 mostra che occorrono un totale di 6069 unità di scorte di beni finiti al solo scopo di riempire le linee di transito del sistema.

Scorte cicliche. — Se dobbiamo trasportare le unità da un punto all'altro, quante dobbiamo trasportarne alla volta? Se il dettagliante ordina dal grossista, quanto ne dovrebbe ordinare alla volta? I costi per

SOMMARIO DELLE OCCORRENZE DI SCORTE DI TRANSITO PER BENI FINITI
VOLUME MEDIO DEL SISTEMA: 2500 UNITA' LA SETTIMANA

TABELLA I

	Tempo di transito medio, giorni	Scorte di transito medie, unità (transito giornaliero/7) 2500
Dalla fabbrica al deposito di fabbrica	1	357
Dal deposito ai grossisti	10	3570
Dai grossisti ai dettaglianti	5	1785
Dai dettaglianti ai consumatori finali	1	357
Totali	17	6069

individuare il fabbisogno e preparare l'ordine saranno gli stessi indipendentemente dalla dimensione dell'ordine. Può pure darsi che i costi di trasporto siano all'incirca gli stessi per un certo campo di grandezza degli ordini. La dimensione media degli ordini è fissata per il nostro sistema da un ciclo « intrinseco » che troviamo descritto nel ritardo temporale del sistema di fornitura. Per esempio, il ciclo medio di fornitura per un dettagliante è 20 giorni, cosicchè quando ordina esso deve disporre di 20 giorni di scorte per soddisfare la domanda media. Il dettagliante medio vende $2500/500 = 5$ unità la settimana, ossia 14,3 durante i venti giorni necessari alla fornitura ($5 \times 20/7$). Quindi egli non deve avere meno di 14,3 unità a sua disposizione per alimentare le vendite durante il periodo di fornitura e la scorta media a questo scopo è quindi di 7,15 unità per ogni dettagliante, ossia $7,15 \times 500 = 3575$ unità per il sistema dei dettaglianti. La Tabella II riassume le occorrenze di scorte cicliche del sistema e mostra che sono necessarie 17.870 unità di scorte medie al solo scopo di assicurare il ciclo di riapprovvigionamento.

SOMMARIO DELLE OCCORRENZE DI SCORTE CICLICHE DI BENI FINITI
VOLUME MEDIO DEL SISTEMA: 2500 UNITA' SETTIMANALI

TABELLA II

	Ciclo di riapprovvigionamento Tempo - giorni	Ciclo medio Scorte-unità
500 dettaglianti	20	3575
50 grossisti	39	6970
Deposito di fabbrica	41	7325
Totale		17870

Si potrebbe ridurre questa componente delle scorte riordinando più spesso, ma si deve considerare l'incidenza di taluni altri costi. La determinazione delle politiche di riapprovvigionamento economico diventa così uno degli argomenti importanti nello studio delle scorte.

Scorte cuscinetto. — Naturalmente i tre stadi del sistema non potrebbero dipendere dalla domanda media come base per fissare i livelli delle scorte perché questa può variare ampiamente e ripercuotersi lungo il sistema come domanda variabile ad ogni punto. Di qui la necessità di una scorta addizionale oltre la scorta ciclica per provvedere alle possibilità di una domanda superiore alla media che può presentarsi per cause imprevedibili. Queste scorte cuscinetto, intese ad assorbire le variazioni casuali della domanda, vengono determinate stimando un massimo ragionevole di domanda prevista. Naturalmente, il massimo ragionevole deve essere definito in termini di probabilità. La domanda massima può, ad esem-

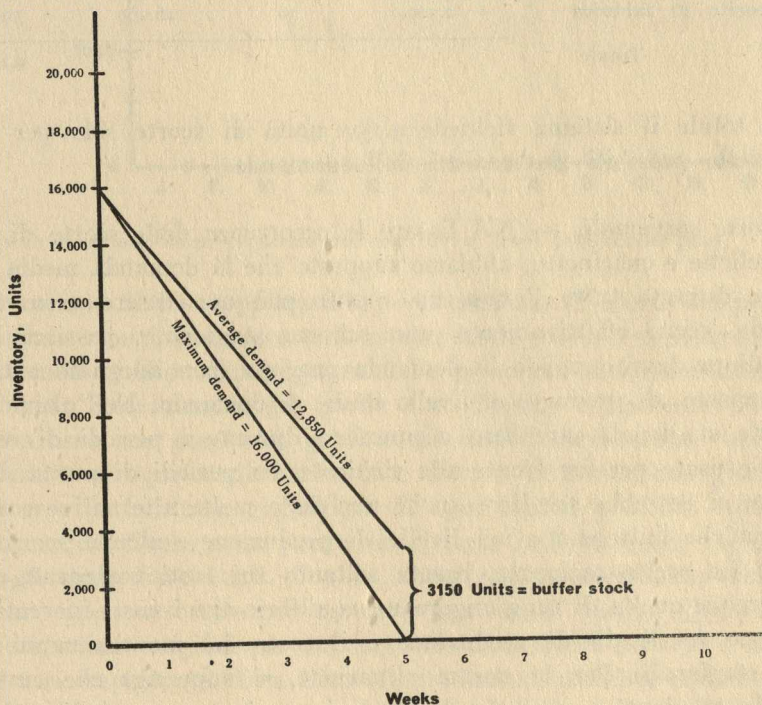


FIGURE 9. Average versus maximum demand at factory warehouse over supply lead time of 36 days (5.14 weeks). Difference of 3150 units is required for buffer stock.

pio, essere un livello di domanda che si verifica soltanto il 5 o il 10% del tempo considerato. Data una definizione di questo tipo, supponiamo che la domanda massima al deposito di fabbrica sia 16.000 unità per un tempo di fornitura di 36 giorni. La domanda media durante lo stesso periodo sarà di 12.850 unità e la differenza di 3.150 unità è la scorta cuscinetto richiesta per consentire di corrispondere ai bisogni del sistema. La Fig. 9 mostra lo stesso concetto in forma diagrammatica per il deposito di fabbrica. Nella Tabella III vediamo il sommario delle occorrenze di scorte cuscinetto per l'intero sistema.

SOMMARIO DELLE OCCORRENZE DI SCORTE CUSCINETTO PER BENI FINITI

TABELLA III

	Domanda media settimanale	Tempo d'anticipo giorni	Domanda massima sul tempo d'anticipo	Sistema medio di scorte
500 dettaglianti	5	10	14	3.500
50 grossisti	50	18	179	2.500
Deposito di fabbrica	2.500	36	16.000	3.150
Totale				9.150

In totale il sistema richiede 9.150 unità di scorte solo per tener conto delle possibili fluttuazioni della domanda.

Scorte stagionali. — Nel fissare le occorrenze delle scorte di transito, cicliche e cuscinetto, abbiamo supposto che la domanda media fosse costante durante tutto l'anno, ma questo può non essere vero. Se la domanda segue effettivamente uno schema stagionale, possiamo scegliere di produrre secondo la domanda prevista (con adeguato anticipo) o, all'opposto, di produrre al livello medio di domanda. Nell'ultimo caso le scorte stagionali sarebbero accumulate durante i periodi di vendite ridotte e usate per far fronte alle richieste dei periodi di punta. Naturalmente si potrebbe scegliere anche una delle molte alternative comportanti qualche fluttuazione nel livello di produzione e alcune scorte stagionali. La scelta razionale, basata soltanto sui costi comparati obiettivi, sarebbe quella di raggiungere un equilibrio tra i costi inerenti alla variazione dei livelli di produzione e il costo del mantenimento delle scorte stagionali. Per la nostra situazione, si supponga che curva di domanda stagionale e scheda di produzione siano come indicate nella Figura 10. Le scorte cominciano ad accumularsi in novembre e continuano fino a marzo quando la domanda uguaglia il numero delle unità dispo-

nibili dalla produzione. Le 2200 unità accumulate cominciano a essere usate in giugno per la domanda stagionale che raggiunge il suo massimo in luglio.

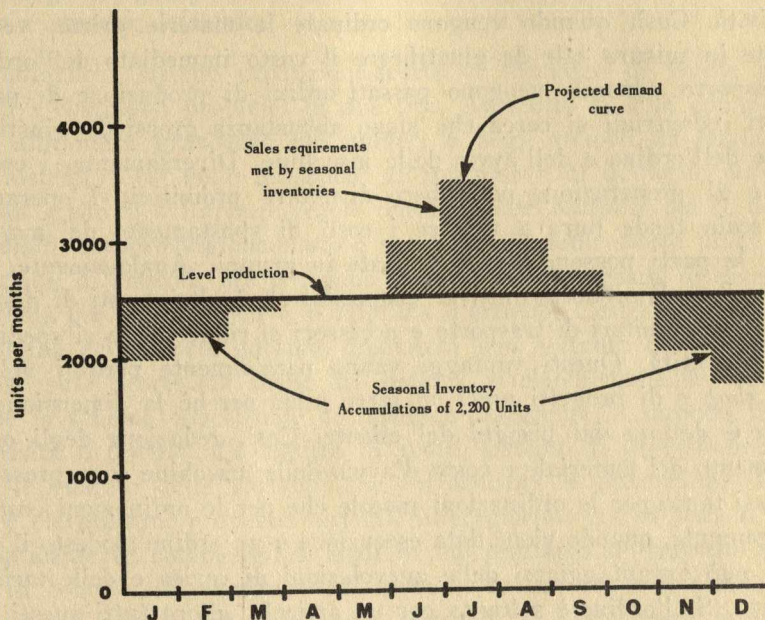


FIGURE 10. Seasonal sales requirements met by a level production plan.

Funzione di disaccoppiamento. — L'esistenza di scorte nei principali punti di distribuzione attraverso il sistema rende possibile condurre in modo relativamente indipendente ognuna delle principali attività. Naturalmente vi sono interazioni come quelle che abbiamo costantemente notato; tuttavia esse non sono così gravi come invece sarebbero se tentassimo di operare ad ogni stadio sulla base di una alimentazione giornaliera. Attraverso la fornitura giornaliera di ogni stadio, qualsiasi tipo di interruzione del flusso a un punto del sistema influenzerebbe rapidamente tutti gli stadi discendenti. Con le scorte queste interruzioni nel flusso possono essere assorbite per un certo periodo di tempo. Questa è una delle importanti ragioni per cui le scorte di fabbrica servono a una funzione così importante. Una linea di produzione potrebbe addirittura essere interrotta se venisse a mancare anche solo la fornitura di una vite critica.

Queste cinque funzioni fondamentali delle scorte sono importantis-

sime per ottenere un flusso continuo, una utilizzazione ragionevole dell'attrezzatura, costi ragionevoli di manutenzione del materiale e un buon servizio alla clientela. Ad ogni stadio della produzione e della distribuzione le scorte assolvono la vitale funzione di decoupling tra ogni coppia di attività. Così, quando vengono ordinate le materie prime, vengono ordinate in misura tale da giustificare il costo immediato dell'ordine e del trasporto. Quando vengono passati ordini di produzione di parti e prodotti industriali si cerca che siano abbastanza grossi da giustificare il costo dell'ordine e dell'avvio delle macchine. Diversamente, i costi di avvio e di preparazione potrebbero diventare proibitivi. L'operare su larga scala tende pure a ridurre i costi di spostamento del materiale perchè le parti possono essere trattate in gruppi. Analogamente, nella distribuzione di prodotti finiti ai magazzini e ad altri punti di distribuzione, i costi unitari di trasporto e accessori si riducono se si spediscono grosse quantità. Questi vantaggi vanno parzialmente perduti nel caso di *job shop* e di progetti unici su larga scala perchè la dimensione dell'ordine è dettata dai bisogni del cliente. Così, redazione degli ordini, spostamento del materiale e costo d'avvio delle macchine sono pressapoco gli stessi tanto per le ordinazioni piccole che per le ordinazioni cospicue. Analogamente, quando viene data esecuzione a un ordine modesto il cliente non può avvantaggiarsi delle agevolazioni di carico e delle tariffe di trasporto. Se l'ordine è soltanto per un articolo, allora tutti questi oneri possono essere assorbiti da una singola unità. È dunque ovvio che gli ordini speciali di scarsa entità risultino estremamente costosi.

Per quattro funzioni delle scorte siamo in grado di fare un calcolo approssimativo indicante la componente di scorte dedicata a ogni funzione. Riassumendo tutti i totali abbiamo :

Scorte di transito	6.069
Scorte cicliche	17.870
Scorte cuscinetto	9.150
Scorte stagionali	2.200
Totale	35.269 unità.

Queste sono scorte richieste dalla struttura del sistema. Esse assolvono funzioni vitali al funzionamento economico del sistema. Tuttavia sono molto costose e quindi la direzione cercherà sempre di attuare sistemi e politiche che assolvano le funzioni vitali con un minimo di scorte. I nostri calcoli per le quattro funzioni delle scorte riguardavano soltanto le scorte dei beni finiti. Non abbiamo cercato di definire i requisiti delle

scorte di fabbrica per il processo di lavorazione e delle scorte di materie prime. Gli stessi tipi di funzioni valgono comunque anche per quella parte del sistema.

METODI E DISEGNI ANALITICI.

Studiando i sistemi produzione-scorse ci troviamo di fronte a importanti e complessi problemi di due tipi. Anzitutto vi è la complessità dovuta alla mera grandezza dei numeri e degli articoli da trattare in taluni sistemi. Così nelle situazioni all'ingrosso e al dettaglio possiamo essere in grado di sviluppare regole relativamente semplici per le dimensioni di acquisto, riapprovvigionamento e per i livelli delle scorte delle principali classi di articoli. Ma possiamo trovarci nella necessità di disegnare un sistema per trattare scorte di migliaia d'articoli. Così l'efficacia totale del sistema delle scorte adottato dipenderà non soltanto dalle regole di decisione sulle scorte ma anche dal sistema di elaborazione dei dati che sostiene lo schema concettuale del sistema disegnato. Il secondo tipo di complessità è dovuto alla natura di molti sistemi di produzione-scorse poiché il numero delle variabili che influenzano la prestazione del sistema è elevatissimo e queste variabili interagiscono fra di loro in modo matematicamente complesso. I modi in cui tentiamo di trattare questa specie di complessità rientrano nei modelli matematici e di simulazione per rappresentare il più fedelmente possibile le complessità *necessarie* del sistema effettivo dei modelli. I metodi più importanti di analisi e di sintesi usati per risolvere i problemi incontrati nei sistemi produzione-scorse sono grafici, matematici, di simulazione, euristici, di analisi e disegno dei sistemi.

Metodi grafici. — L'analisi grafica è ancora la più pratica per taluni tipi di situazioni. Vari tipi di diagrammi Gantt sono utili nelle installazioni per la programmazione e il controllo quando dimensione e complessità dell'installazione sono piccole. Il diagramma PERT è un altro utile strumento grafico moderno. Inoltre nella programmazione aggregata dei programmi di produzione l'analisi grafica è la più pratica per situazioni relativamente piccole in cui pochi prodotti concorrono all'utilizzazione delle attrezzature aziendali.

Analisi matematica. — Lo sviluppo dell'analisi matematica è relativamente vecchio per i sistemi di scorte. Esso infatti risale al 1915, quando Harris sviluppò le prime formule per la dimensione economica

delle scorte. Dopo la seconda guerra mondiale l'analisi matematica ha avuto grande sviluppo. La teoria delle scorte è stata sviluppata quasi esclusivamente in termini matematici. I metodi di programmazione lineare sono largamente usati nella progettazione e nella programmazione aggregata. Altre tecniche matematiche sono state proposte sotto forma di regole di decisione lineare per la programmazione della produzione delle scorte e della forza di lavoro. In minor grado l'analisi matematica entra nei modelli di simulazione e nei metodi euristici come pure nell'analisi dei sistemi.

Simulazione. — La metodologia della simulazione è stata il modo rivoluzionario di analisi per i sistemi produzione-scorte degli ultimi anni a cominciare con la verifica simulata delle regole di priorità dei dispacci e programmazione durante gli anni cinquanta. Oggi la metodologia della simulazione è diventata uno strumento di ricerca comune negli studi di lavoro di squadra, e nella verifica alternativa dei piani di allocazione delle risorse in progetti unici di larga scala.

Metodi euristici. — L'uso formale della logica e del senso comune ha prodotto risultati efficaci in molti ambiti troppo complessi per l'uso della matematica o persino della simulazione. Questi metodi sono detti euristici. Essi sono efficaci per l'uso di programmi selettivi che riducono la complessità del problema a una dimensione affrontabile. Nei sistemi produzione-scorte l'euristia è stata usata efficacemente nella programmazione aggregata, nella programmazione del lavoro di squadra, nei progetti unici di larga scala, nel controllo delle scorte, bilanciamento della linea di montaggio, scelta e situazione dei depositi e localizzazione in generale.

Analisi dei sistemi. — Abbiamo usato il termine sistema, sistema di produzione, sistema produzione-scorte e altre varianti piuttosto abbondantemente. Sebbene pressochè tutti possano avere una comprensione generale del termine sistema, può essere utile una maggior precisione poichè il termine, come la stessa analisi dei sistemi, è usato abbondantemente in questo saggio. Il Webster definisce il sistema come « gruppo di cose interdipendenti o interagenti con regolarità, che formano un tutto unificato ». Un sistema può dunque avere molte componenti e oggetti, ma tutti unificati da qualche scopo comune. Le componenti di un sistema concorrono alla formazione di un sistema di *outputs* da certi *inputs*, che possono o no essere ottimali rispetto a qualche adeguata

misura di efficienza. I sistemi sono spesso complessi sebbene la definizione non specifichi che debbano esserlo. E' probabilmente corretto dire che taluni dei più interessanti sistemi di studio sono complessi e che il cambiamento di una variabile entro il sistema ne influenzerà molte altre. Così nei sistemi produzione-scorse una variazione del saggio di produzione può influenzare le scorte, le ore lavorate per settimana, le ore straordinarie, le attrezzature e così via. La comprensione e la predizione di queste complesse interazioni fra le variabili è uno dei nostri principali obiettivi.

L'analisi dei sistemi è tra i metodi più importanti di cui disponiamo per stabilire le interconnessioni delle componenti sistematiche. Dal punto di vista astratto, ci si trova di fronte a un « sistema » in cui generalmente una molteplicità di variabili osservate Y_i viene almeno supposta per essere messa in relazione con un'altra molteplicità di variabili note o incognite X_k . Possiamo immaginare il primo insieme di variabili come « vettore di produzione » \bar{Y} e il secondo gruppo come vettore di input \bar{X} . Così la dipendenza funzionale può essere espressa come

$$\bar{Y} = \Psi(\bar{X})$$

dove Ψ è in generale non lineare. Le quantità \bar{X} sono dunque variabili « indipendenti » o « esogene » e, per contro, le quantità \bar{Y} , variabili « dipendenti » o « endogene ».

SOMMARIO.

Lo studio dei sistemi produzione-scorse richiede l'integrazione di molti tipi di analisi e attinge a una quantità di discipline fondamentali. Come illustrato qui, i sistemi produzione-scorse sono caratterizzati tanto dalla complessità risultante dalla dimensione che dal numero degli articoli e dalla complessità nel senso dei sistemi dove vi è un grande numero di componenti interagenti. L'analisi dei sistemi produzione-scorse è condotta con vari modi come il diagrammatico, il matematico, la simulazione, i metodi euristici e l'analisi dei sistemi. I metodi del disegno e dell'ingegnere e quello di simulazione sono inoltre efficaci per la sintesi e il disegno di nuovi e migliorati sistemi produzione-scorse.

BIBLIOGRAFIA: 1.* ABRUZZI, A., « The production process: operating characteristics », *Management Science*, Vol. 11, No. 6, April 1965. — 2.* ALCALAY, J. A., and BUFFA, E. S., « A proposal for a general model of a production system », *International Journal of Production Research*, March 1963. — 3. BUFFA, E. S., *Modern Production Management*, John Wiley and Sons, New York, 2nd edition, 1965, (Chapters 2 and 3).

— 4. BUFFA, E. S., *Models for Production and Operations Management*, John Wiley and Sons, New York, 1963, (Chapters 1 and 2). — 5. FORRESTER, J. W., *Industrial Dynamics*, the M.I.T. Press, Cambridge Massachusetts, 1961. — 6. REISMAN, A., *A General Model for Production Systems*, Ph. D. dissertation, UCLA, June 1963. — 7*. REISMAN, A., and BUFFA, E. S., « A general model for production and operations systems », *Management Science*, Vol. 11, No. 1, September 1964. — 8.* STARR, M. K., « Evolving concepts in production management », in *Evolving Concepts in Management*, E. Filippo, Editor, Academy of Management Proceeding, 24th Annual Meeting, December 1964. — 9. STARR, M. K., *Production Management: Systems and Synthesis*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1964, (Chapters 1 and 2).

* Questi saggi sono pure integralmente riprodotti in *Readings in Production and Operations Management*, Elwood S. Buffa, Editor, John Wiley and Sons. New York, 1966.

PRODUCTION-INVENTORY SYSTEMS.

This paper first develops a generalized operational system in schematic form based on previous work by Reisman and Buffa. Within the format of the generalized operational system the author then develops four special production-inventory systems, (1) pure inventory systems, (2) systems for high volume standardized products, (3) the generalized job-shop, and (4) large-scale one-time projects. Using the system developed for high volume standardized products as a model the author then engages in a detailed discussion of the functions of inventories throughout a typical system and using a numerical example computes minimum requirements for transit inventories, cycle inventories, buffer inventories, and seasonal inventories. The decoupling function of inventories is also established. Finally, analytical and design methodologies appropriate for the study of production-inventory systems are discussed.

VERSO UNA MAGGIORE EFFICACIA PUBBLICITARIA

di

NUGENT WEDDING

University of Illinois

Da diversi decenni l'uso della pubblicità nell'economia, specie americana, va aumentando di volume, costo e importanza.

La pubblicità ha assunto nuovi doveri e funzioni ⁽¹⁾. Mentre un tempo l'unica sua funzione era la promozione delle vendite di beni e servizi, molte imprese fanno ora largo uso della pubblicità come metodo per la comunicazione di notizie e idee al pubblico, per educarne e influenzarne attitudini e opinioni.

Negli Stati Uniti le spese di pubblicità nell'ultimo decennio sono raddoppiate e quadruplicate dalla fine della seconda guerra mondiale ⁽²⁾. Si stima che l'economia americana spenda ora più di 15 miliardi di dollari all'anno in pubblicità, somma paragonabile a quella che le imprese industriali spendono in nuove costruzioni. Confrontando il volume di questa spesa con i profitti netti, uno studio indicava che in quasi metà delle imprese che spendono annualmente più di 5 milioni di dollari in pubblicità, queste spese superano i profitti netti assolve le imposte ⁽³⁾.

L'aumento di queste spese può essere attribuito in parte all'aumentato impiego della pubblicità nella promozione delle vendite e in parte anche a

(1) In questo studio si segue la definizione di pubblicità della American Marketing Association: « Pubblicità è qualsiasi forma retribuita di presentazione e promozione non personale di beni, servizi o idee da parte di un promotore identificato ».

(2) Vedi *Measuring Advertising Results*, « Business Policy Study », n. 102, National Industrial Conference Board, 1962, p. 2.

(3) Vedi COLLEY H. H., *Squeezing Waste Out of Advertising*, « Harvard Business Review », sett.-ott. 1962, p. 77.

un più esteso uso della stessa come metodo di comunicazione. Una parte sostanziale dell'aumentata spesa deriva dai costi crescenti. I costi dei mezzi pubblicitari sono tanto aumentati che nel 1962 gli inserzionisti dovettero spendere il 6% in più soltanto per gli stessi media usati nel 1961. Dal 1956 le tariffe per gli spazi sui periodici sono aumentate del 19,5%, del 18,6% sui giornali e del 19,4% per ogni minuto primo in televisione (4).

Oltre agli aumenti dei media, altri costi pubblicitari sono in aumento. Arthur E. Tatham, presidente dell'American Association of Advertising Agencies e della Tatham-Laird Inc., una agenzia pubblicitaria di Chicago, stima che dal 1945 al 1960 il costo dei disegni e fotografie pubblicitarie sia salito del 74%, i costi tipografici del 137% e che ora la trasmissione televisiva di un annuncio pubblicitario della durata di un minuto primo costi l'85% in più rispetto a dieci anni fa (5).

A questi aumenti dei costi pubblicitari non sembra corrispondere un'aumentata efficacia pubblicitaria. Secondo Tatham, l'efficacia della pubblicità può diminuire mentre i suoi costi aumentano. Egli ritiene che l'inserzionista va sempre più incontro a una maggiore concorrenza nell'attirare l'attenzione del consumatore. Vi è stato un aumento nel volume della pubblicità che « ...ha diviso l'attenzione e la capacità mnemonica del pubblico e ridotto inevitabilmente, penso, il valore del messaggio pubblicitario » (6).

La preoccupazione per questo insuccesso nel realizzare il pieno potenziale pubblicitario non è problema nuovo. I pubblicitari sono da tempo preoccupati per gli sprechi, le inefficienze e gli alti costi della pubblicità. Una affermazione attribuita a John Wanamaker e al primo Lord Leverhulme esprime bene questa preoccupazione per l'efficacia della pubblicità: « Metà della mia pubblicità è sprecata. Il guaio è che non so quale metà ». Questa affermazione è citata da pubblicitari ed esperti di marketing da quasi mezzo secolo e recenti studi hanno confermato che lo spreco continua a sussistere.

Ad esempio uno studio della Gallup-Robinson Inc. rivelò grandi disparità nell'efficacia di annunci pubblicitari di ugual costo nello stesso mezzo pubblicitario. Si trovò che il miglior annuncio su « Life » può essere dieci o più volte più efficace dei più modesti annunci sullo stesso numero. (L'efficacia, in questo caso è basata sul richiamo del lettore e sulle attitu-

(4) « News-Front Magazine », febbraio, 1963, p. 16.

(5) Da un discorso di Tatham alla National Convention of Advertising Federation of American, Atlanta, Georgia, giugno 1963.

(6) *Ibid.*

dini favorevoli che risultano dai lettori degli annunci) (7). Diversità di efficacia altrettanto grandi si trovano anche in altri media.

Questo studio cerca di richiamare ulteriore attenzione sulle possibilità di ridurre gli sprechi della pubblicità e d'aumentarne il rendimento. E' stato usato il metodo dell'inchiesta per determinare le politiche e le pratiche pubblicitarie di grandi inserzionisti nazionali e rispettive agenzie e per confrontarle con l'obiettivo generale di migliorare l'efficacia e rendimento della pubblicità. In questa discussione si tiene conto delle interviste con 26 agenzie pubblicitarie e 22 grandi imprese di New York e Chicago.

Per conoscere le loro opinioni sulle pratiche pubblicitarie correnti è stato chiesto agli intervistati di illustrare i loro obiettivi pubblicitari, i metodi usati nello stabilirne i budget, le pratiche di prova e di valutazione e, infine, dove essi vedessero le principali deficienze dei metodi di pubblicità odierni. Questo approccio negativo è stato usato per determinare o diagnosticare le difficoltà basandosi sul fatto che una volta che queste deficienze sono chiaramente identificate l'immaginativa della direzione aziendale può maggiormente concentrarsi sulla loro soluzione.

Le deficienze della pubblicità.

Le opinioni degli intervistati circa le deficienze e sprechi dei sistemi pubblicitari odierni sono riassunte nelle Tabelle I-VI. Analiticamente, queste risposte possono essere suddivise in quattro gruppi generali: la pianificazione della pubblicità; lo sforzo creativo; prove e valutazione dei risultati; oltre a un gruppo di altri fattori classificati come vari.

Risultati dell'inchiesta.

Le Tabelle I e II, nelle pagine seguenti riassumono i riferimenti a una cattiva pianificazione della pubblicità in generale.

TABELLA I

Deficienze e sprechi della pubblicità

DEFICIENZE DI PROGRAMMAZIONE (IN GENERALE)

La pubblicità comporta sprechi:

1. « ...per l'insufficiente o nessuna programmazione ».
2. « ...perchè molte imprese mancano del "concetto di marketing", e non vi è un metodo integrato di programmazione ».

(7) COLLEY, *Ibid.*, p. 77.

3. « ...per la programmazione della pubblicità. Si fa uso eccessivo di obiettivi di breve andare. Si dà spesso troppa importanza alle vendite immediate a danno di vendite future ».
4. « ...per la deficiente programmazione della pubblicità. Manca spesso una adeguata coordinazione della pubblicità con le vendite dirette e altre forme di promozione ».
5. « ...perchè non coordinata con altri metodi di vendita, tutti tesi a un unico fine ».
6. « ...perchè non si sa abbastanza sulla pubblicità come mezzo di comunicazione. Non si sa abbastanza sulle reazioni del consumatore e su come ottenere la desiderata risposta da parte del consumatore — su ciò che rende efficace un annuncio pubblicitario ».
7. « ...perchè occorrono metodi più esatti in tutti i settori della programmazione e delle decisioni relative alla pubblicità ».
8. « ...perchè la programmazione è insufficiente. Gli inserzionisti non posseggono sufficienti informazioni sui valori dei prodotti in relazione ai bisogni e ai desideri dei consumatori ».
9. « ...per mancanza di comprensione dei problemi sul come comunicare le qualità dei prodotti al pubblico ».
10. « ...perchè non conosciamo abbastanza bene come opera la pubblicità. Conosciamo più di prima, ma non ancora quanto dovremmo ».
11. « ...perchè spesso la pubblicità non è programmata come dovrebbe. Vi è troppa pubblicità senza scopo e non integrata al resto del programma di marketing ».
12. « ...perchè alcune imprese spendono troppo in pubblicità per prodotti non buoni anzichè per prodotti buoni e redditizi ».
13. « ...perchè vi è squilibrio nell'uso della pubblicità. Sembra esservi una tendenza da parte dell'amministrazione di alcune imprese a sopravvalutare il potere della pubblicità e, così, a fidare troppo su di essa rispetto ad altre forme di promozione delle vendite. Altre imprese fanno il contrario, sottovalutando e non usando sufficientemente la pubblicità ».

TABELLA II

La pubblicità comporta sprechi :

1. « ...per le difficoltà delle decisioni. Dimensione delle imprese e proliferazione di marche complicano le decisioni. Viene coinvolta troppa gente. Ognuno vuole apportare cambiamenti e questo toglie vigore al messaggio creativo ».
2. « ...perchè la pubblicità è condizionata da una enorme quantità di regolamenti da parte di enti governativi e il potere decisionale ne è ostacolato ».
3. « ...perchè le decisioni di comitato contribuiscono alle difficoltà. Se ogni membro di un comitato di otto persone suggerisce un ritocco (un 'miglioramento') a un'idea pubblicitaria originale, il risultato finale può essere completamente inservibile ».
4. « ...perchè non sappiamo abbastanza come opera la pubblicità per stabilire un annuncio che produca la massima motivazione nel consumatore ».
5. « ...perchè la nostra programmazione non è abbastanza scientifica e il nostro giudizio inadeguato a ottenere i massimi risultati ».

6. « ...perchè la programmazione è insufficiente. In molti casi si fa pubblicità su prodotti sbagliati ».
7. « ...per la nostra mancanza di conoscenze sulla comunicazione e su ciò che avviene nella mente della gente ».
8. « ...perchè vengono adottati metodi di programmazione integrali (si considerino tutti i settori del marketing). Se un prodotto non corrisponde alle affermazioni della pubblicità, questa non sarà completamente efficace ».
9. « ...perchè la pubblicità da sola difficilmente riesce. Tutti i metodi di vendita devono essere coordinati per lavorare verso un unico fine, altrimenti il risultato è inefficace e dispendioso ».
10. « ...perchè molti inserzionisti non usano la giusta formula di promozione delle vendite ». (Metodi più accurati e precisi di misurazione e proiezione sarebbero utili per determinarla).
11. « ...perchè commercianti e distributori non sono adeguatamente forniti di scorte e di mezzi pubblicitari (nei punti di vendita) per integrare la pubblicità presso il consumatore ».
12. « ...per l'uso insoddisfacente della ricerca come base per la programmazione. Vi è tendenza a considerare la ricerca come sostituto del giudizio e del pensiero personale. Alcuni si aspettano che la ricerca possa fornire prontamente e semplicemente risposte a tutti i problemi ».
13. « ...per la tendenza a sostituire esempi casistici alla riflessione nella programmazione pubblicitaria ».

Le opinioni espresse nelle Tabelle I e II suggeriscono che gran parte dello spreco va attribuito a insufficiente e inadeguata pianificazione dell'azione pubblicitaria. Queste deficienze di programmazione sono presenti in settori decisionali del tipo seguente :

La decisione originale di far pubblicità e la scelta dei prodotti nei quali investire in pubblicità.

La determinazione degli obiettivi della pubblicità.

La determinazione del budget.

La scelta dei media pubblicitari.

Il metodo creativo.

La coordinazione della pubblicità con gli altri sforzi di promozione delle vendite.

La mancanza di obiettivi precisi e ben definiti è una delle principali deficienze menzionate dagli intervistati, e secondo loro questa è l'origine di gran parte dello spreco. Gli obiettivi, se ben definiti, orientano il resto dello sforzo di pianificazione e permettono di coordinare la pubblicità con altre forme di promozione delle vendite. L'enunciazione degli obiettivi è inoltre un primo passo vitale per verificare l'efficacia della pubblicità; stabilendo una destinazione, gli obiettivi facilitano la misurazione

dei risultati. Questo significa che i fini della pubblicità si devono stabilire in modo chiaro e preciso se si vogliono massimizzare i risultati.

Nell'inchiesta, gli intervistati hanno indicato che, troppo frequentemente, gli obiettivi della pubblicità sono presupposti o impliciti anzichè enunciati come parte integrale di ogni sforzo pubblicitario. In troppi casi, ove stabiliti, i fini sono poi ampi e generali anzichè specifici e precisi. « Aumentare le vendite, rafforzare l'avviamento, mettere il nome davanti agli occhi del pubblico » sono espressioni tipiche degli obiettivi vaghi e casuali che guidano la programmazione della pubblicità. Un metodo raccomandato per migliorare la produttività della pubblicità è quello di stabilire obiettivi più precisi, come: « Aumentare le vendite del 10% durante il prossimo periodo fiscale ». Ciò può essere opportuno in una situazione in cui la pubblicità è un fondamentale strumento di vendita. Oppure: « estendere la distribuzione del prodotto aprendo circa 600 sbocchi al dettaglio in nuove zone di vendita », potrebbero essere lo scopo dell'azione pubblicitaria in una campagna ben coordinata di promozione delle vendite.

Parecchie affermazioni della Tabella I e II, sull'insufficienza della pianificazione, indicano che, in certa misura, queste deficienze esistono perchè l'amministrazione di alcune imprese non sembra sufficientemente consapevole della necessità di una buona programmazione. Parte dello spreco pubblicitario si potrebbe probabilmente ridurre educando la direzione a una migliore pianificazione. Probabilmente la prossima generazione di direttori della pubblicità, avvantaggiata da una specifica preparazione universitaria nell'amministrazione commerciale, potrà migliorare la situazione. Intanto varie organizzazioni, come la American Association of Advertising Agencies e la Association of National Advertisers, tentano di migliorare i metodi di programmazione. Un recente studio del National Industrial Conference Board ⁽⁸⁾ sottolineava parimenti il valore di una migliore programmazione per migliorare il rendimento della spesa pubblicitaria. Questo studio sottolineava pure l'opportunità di una fissazione più precisa e chiara degli obiettivi e la valutazione di programmi pubblicitari proposti alla luce degli obiettivi e dei costi.

E' comunque evidente la necessità di migliori metodi e tecniche di ricerca che producano dati più attendibili e utili. Questa necessità risulta dalle opinioni degli interpellati espone nelle due prime tabelle e nelle quattro tabelle che seguono.

(8) *Ibid.*, « Business Policy Study », n. 102.

La Tabella III riassume le opinioni riguardanti le deficienze nella programmazione in due settori specifici, il budget e la scelta e la coordinazione dei media.

Per la stretta relazione fra le spese pubblicitarie e il profitto netto, il problema del budget sembra quasi universalmente riconosciuto vitale. Ogni dollaro destinato alla pubblicità è una spesa e rappresenta quasi una diretta riduzione del profitto netto. D'altra parte la pubblicità ha una diretta influenza sul profitto netto attraverso il suo contributo alle vendite. La maggior difficoltà del budgeting è quella di determinare, con la massima accuratezza, l'opportuno ammontare delle spese pubblicitarie.

Il dilemma della direzione, relativamente al budget, è riassunto nella prima affermazione della Tabella III. « I nostri strumenti e metodi non sono sufficientemente precisi per metterci in grado di sviluppare un budget completamente soddisfacente. Se si destina troppo denaro alla pubblicità, si riducono i profitti netti. Se se ne destina troppo poco, i profitti sono minori di quanto avrebbero potuto essere » (Perché le vendite sono minori).

Gli interpellati indicavano che il metodo della percentuale delle vendite per determinare l'ammontare delle spese è ancora uno dei più diffusamente usati nonostante le sue deficienze e svantaggi. Il bisogno palese in questo settore è quello di metodi migliori e più attendibili. Per un certo tempo, i pubblicitari hanno riconosciuto la superiorità del metodo degli obiettivi. A causa delle inerenti difficoltà pratiche, il suo uso è stato tuttavia limitato. Questo in realtà richiede un metodo di analisi marginale per indicare i vari gradi di redditività nell'uso della pubblicità. E' a questo settore che si riferiscono gli intervistati quando deplorano la mancanza di strumenti sufficientemente precisi. Gli intervistati indicavano che si stanno facendo comunque progressi per mezzo dei modelli matematici, calcolatori e esperimenti nei mercati di prova.

TABELLA III

La pubblicità comporta sprechi:

1. « ...perché il problema del budgeting presenta spesso molte difficoltà. Strumenti e metodi non sono sufficientemente precisi per metterci in grado di sviluppare un budget del tutto soddisfacente. Se si destina troppo denaro alla pubblicità, si riducono i profitti netti. Se se ne destina troppo poco, i profitti sono minori di quanto avrebbero potuto essere ».
2. « ...perché spesso si fanno stanziamenti inadeguati. Se si stanZIA troppo poco

denaro, il risultato è molto simile a quello di cercare oro e smettere di scavare a un palmo da esso. Come risultato non si ottiene nulla ».

3. « ...perchè non sappiamo quanto spendere per ottenere il risultato desiderato ».
4. « ...per l'incapacità di determinare con precisione lo sforzo pubblicitario necessario per raggiungere gli obiettivi ».
5. « ...per l'incapacità di determinare il livello ottimo delle spese pubblicitarie ».
6. « ...per le deficienze dei media pubblicitari nel lanciare un messaggio efficace ».
7. « ...perchè non sappiamo ancora come sviluppare media e programmi adeguati ».
8. « ...perchè si devono risolvere difficoltà nella scelta di media soddisfacenti ».
9. « ...per l'incapacità di mettersi in contatto col pubblico senza eccessivi sprechi ».
10. « ...per l'incapacità di determinare la scelta di media adeguati e la frequenza dei media stessi ».
11. « ...perchè vi è spreco nella scelta dei media che comportano un'eccessiva ripetizione e duplicazione del pubblico ».
12. « ...per la difficoltà nella scelta e nella programmazione dei media. Una spesa inadeguata in un medium può significare spreco di fondi se è insufficiente al raggiungimento degli obiettivi assegnati a quel medium ».

Questi metodi sembrano offrire oggi grandi opportunità di progresso in questo settore.

I media hanno ovviamente una parte importante nel quadro della pubblicità. Poichè la pubblicità non è un mezzo impersonale di influenzare le attitudini e opinioni dei consumatori, si devono usare alcune forme di media per colmare il distacco fra l'inserzionista e il suo mercato. Le opinioni relative ai media, esposte nella Tabella III, indicano che questi intervistati ritengono che alcuni sprechi nel loro uso devono essere attribuiti a deficienze insite nei media stessi. Altri sprechi deriverebbero dalle difficoltà di scelta e programmazione adeguata dei media.

Poichè le spese nei media rappresentano gran parte dei costi pubblicitari, qualsiasi miglioramento nella loro efficacia contribuirà in modo significativo a una maggiore produttività generale della pubblicità. Una parte importante dello sforzo di ricerca allo scopo di migliorare l'efficacia pubblicitaria, è stato concentrato su questo settore. Alcune fra le maggiori agenzie di pubblicità del Paese stanno facendo ricerche molto elaborate sulla scelta e programmazione dei media. Parecchie ricorrono ai metodi matematici, come la programmazione lineare; altre provano altri modelli matematici. Tutti gli sforzi tendono a migliorare l'abilità del pubblicitario nel raggiungere il pubblico appropriato con il massimo contatto dei media al minimo costo. Benchè ancora in fase sperimentale, i risultati sono sinora incoraggianti. Una agenzia, Young and Rubicam, ha sviluppato il cosiddetto *Y & R Media Decision Model*. Peter Langhoff, vicepresidente e direttore delle ricerche della Young and Rubicam, ha

presentato uno schema di questo modello al San Francisco Ad. Club nel dicembre 1962, descrivendolo come segue:

« Scopo di questo diagramma è mostrare i tipi di informazione che devono entrare nel calcolatore. Vi sono due generi di input completamente differenti. Il primo è rappresentato dalle tre scatole superiori del diagramma. Queste sono essenzialmente dati relativi al comportamento del consumatore, e descrivono la relazione esistente fra il consumatore e il prodotto da un lato, e il consumatore e la pubblicità dall'altro.

« La prima scatola comprende dati che descrivono la relazione consumatore-prodotto. Supponiamo che il nostro prodotto sia un articolo alimentare confezionato di prezzo relativamente basso e di smercio relativamente elevato. Il nostro problema è di stanziare quattro milioni di dollari di pubblicità nel periodo di un anno. I dati sugli input di consumo devono descrivere le caratteristiche degli acquirenti potenziali non solo per la popolazione totale, come fanno le medie generali, ma per ognuna delle molte classi di consumatori. I nostri requisiti dei dati sono:

1. Quota del prodotto (*brand share*)
2. Descrizione demografica dei clienti potenziali
3. Probabilità di scostamento dal prodotto (dalla o verso la nostra marca)
4. Saggi d'acquisto (frequenza e volume di acquisti)

La seconda scatola contiene i dati dei media destinati ai consumatori. Qui i requisiti sono:

1. Dimensione del pubblico
2. Composizione del pubblico
3. Duplicazione fra media
4. Accumulazione del pubblico (entro un dato veicolo pubblicitario)
5. Costo dei media (strutture delle tariffe e loro variazioni).

La terza serie di dati viene raggrupata sotto "comportamento della pubblicità presso il consumatore" e si riferisce alle caratteristiche o coefficienti di attuazione. Qui i requisiti sono:

1. Grado in cui le impressioni pubblicitarie influenzano le caratteristiche d'attaccamento o di deviazioni del consumatore dalla marca.
2. Effetto delle esposizioni ripetute ed effetto del tempo sulle esposizioni ripetute.
3. Effetto del tempo e delle unità spaziali; efficacia relativa dei diversi veicoli pubblicitari come variabili meccaniche.

Abbiamo così completato la descrizione dei requisiti dei dati input

per lo stanziamento di una campagna pubblicitaria relativa a una marca particolare.

« Il blocco finale di informazioni da introdurre nel calcolatore è detto Sistema di Decisioni Generali. E' con questi mezzi che viene introdotto il modello matematico. Queste sono le istruzioni date al calcolatore perchè possa sapere come procedere logicamente attraverso i dati d'input per giungere alla migliore programmazione dei media. A questo punto appare evidente che stiamo realmente simulando i processi mentali del compratore ideale di media. In effetti, stiamo costruendo un cervello elettronico.

« Nel primo stadio, il calcolatore cerca di trovare il veicolo pubblicitario meno costoso per il cliente potenziale. Questo avviene anzitutto determinando il numero dei clienti potenziali raggiunti da ogni medium, poi modificando quel valore per adattarlo ai coefficienti di efficacia pubblicitaria e ad altri fattori e, infine, dividendo il costo di ogni medium nei suoi valori risultanti. In seguito il calcolatore non fa che scegliere il veicolo pubblicitario migliore.

« Nel secondo stadio il calcolatore passa in rassegna automaticamente i dati per tener conto dell'effetto dell'acquisto appena avvenuto. Questo implica la determinazione della duplicazione fra il veicolo acquistato e altri media in considerazione e quindi un aggiornamento delle possibilità di sconto quando gli sconti diventano un fattore importante.

« Lo stadio finale è di determinare se l'esposizione ottimale del cliente potenziale è stata o no raggiunta per un dato periodo temporale. In caso negativo, il calcolatore rifà il ciclo o va attraverso un'altra verifica per lo stesso periodo temporale. Se è raggiunta la saturazione, si ripete il ciclo per il prossimo periodo temporale.

« Naturalmente il calcolatore produce buona parte dei suoi calcoli e delle sue scelte di mezzi man mano che procede. Tradotti in termini comprensibili questi risultati codificati possono essere trasposti su un diagramma di facile lettura.

Mentre questo modello di decisione dei media è ancora allo stadio di sviluppo, ci adoperiamo assiduamente per preparare il Reparto Media alla fase operativa. Contrariamente a quanto pensano alcuni, non ritengo che questo creerà disoccupazione tecnologica nel nostro Reparto Media. Penso invece ch'essa accrescerà notevolmente i requisiti di efficienza nel personale in quel reparto.

La capacità di questo modello media servito dal calcolatore di assorbire grandi quantità di dati rappresenta un'inquietante prospettiva per coloro che vendono media e ai quali si guarda naturalmente per soddisfare questi bisogni. Deve essere comunque chiaro che il modello può operare efficacemente soltanto con dati limitati. Non vi è dubbio

che le lacune relativamente ai dati nei nostri sistemi decisionali sono tremende. Questo fatto persiste sia che si usino modelli e calcolatori che no. Questo vale anche per le nostre pratiche quotidiane di acquisto di media. Benchè sia desiderabile che queste lacune vengano colmate, è molto probabile che molte di esse non lo saranno mai. Tuttavia questo non impedisce necessariamente il nostro progresso. Tuttavia, in assenza di informazioni esatte, devono essere giudizi graduati inseriti nei sistemi con calcolatore. Se noi siamo completamente padroni delle nostre decisioni, dobbiamo avere ferme opinioni sulla ampiezza di queste dimensioni che devono essere espresse in termini numerici, cioè in giudizi graduati. In questo modo il calcolatore diventa un aiuto e alleato di chi deve prendere le decisioni. Questa combinazione di uomo e macchina può costituire l'imbattibile formula del futuro. Le loro grandi possibilità sono una sfida all'immaginazione ».

CREATIVITÀ DELLA PUBBLICITÀ

Nella pubblicità la creatività è di primaria importanza, poichè è ovvio che chi fa pubblicità deve prima attrarre l'attenzione del cliente potenziale per comunicare il messaggio. Un modo nuovo o insolito è un mezzo sicuro per suscitare l'interesse dei consumatori. Creazione e innovazione — un modo nuovo e diverso di dire la stessa cosa — hanno pure una parte importante nella stessa funzione di comunicazione. Al riguardo, un dirigente di una agenzia di pubblicità osservava : « Il clima per nuove idee è essenziale. Anche nel clima odierno di specializzazione, di statistiche, di calcolatori e di grandi decisioni di comitato è sempre questione di idee. E non si sa mai da dove verrà l'idea 'giusta'. Per ottenere idee si devono incoraggiare gli uomini con capacità creativa a pensare individualmente. Occorre un clima di nuove idee per avere un continuo flusso di pensieri creativi. I dirigenti delle agenzie di pubblicità devono considerare *tutte* le idee con mente aperta. Spesso idee pubblicitarie realmente felici si sono estinte perchè agenzia e cliente non sono stati disposti ad adottare metodi nuovi e a svilupparli al massimo » (9).

Gli interpellati della nostra inchiesta hanno riconosciuto l'importanza della creatività nel successo pubblicitario. Le loro opinioni indicano questa consapevolezza e alcune deficienze in questo settore della pubblicità sono espresse nella Tabella IV.

(9) David H. ECHOLS, vicepresidente e direttore della sede di Chicago della Fuller, Smith and Ross Inc., citato nella « Chicago Tribune », 6 maggio 1963, sezione 3, p. 6.

TABELLA IV

La pubblicità comporta sprechi :

1. « ...per l'incapacità di stabilire il metodo creativo migliore nel testo pubblicitario ».
2. « ...per l'incapacità di stabilire il messaggio pubblicitario più efficace per motivare i compratori ».
3. « ...perchè il testo non fa capire ai compratori ciò che il prodotto offre loro ».
4. « ...perchè il contenuto del testo trascura il compratore. Molti fra coloro che fanno pubblicità sono tanto orgogliosi del loro prodotto da vanarne il successo dimenticando i vantaggi che esso offre al consumatore ».
5. « ...perchè vi è grande carenza di creatività e di innovazione nel campo pubblicitario. Parte di questa deficienza è dovuta al timore dei cambiamenti da parte della direzione dell'impresa. Questa teme di variare qualsiasi piano di marketing o di promozione che abbia avuto relativo successo ».
6. « ...per mancanza di creatività. Gli uomini d'affari americani sono estremamente 'convenzionali'. Essi stessi non sono creativi, nè hanno simpatia per gente creativa, nè la incoraggiano. Respingere e mortificare le idee creative significa danneggiare la creatività innata. Ciò non alimenta, nè incoraggia, nè fornisce un clima adeguato per coltivare idee e innovazioni ».
7. « ...perchè vi sono troppe pecore in Madison Avenue. Essi preferiscono accodarsi anzichè correre il rischio di metodi nuovi e originali ».
8. « ...perchè le restrizioni da parte di autorità governative impediscono la creatività. Nella maggior parte delle imprese gli uffici legali devono approvare i testi pubblicitari. In alcune imprese gli uffici legali vogliono addirittura scrivere i testi. Questo tende a provocare conformismo e mediocrità ».
9. « ...perchè troppe persone sono coinvolte nelle decisioni relative alla pubblicità. Ciò provoca un eccessivo numero di approvazioni che indebolisce la creatività pubblicitaria ».
10. « ...per difetti di organizzazione, e specificamente per la difficoltà di ottenere l'approvazione di piani pubblicitari fra agenzia e cliente. Ognuno si considera un esperto pubblicitario e, così, vuole aggiungere o sottrarre qualcosa dall' "idea" originale. Troppo spesso il risultato è una versione diluita e meno efficace dell'idea originaria. Questo, piuttosto che la mancanza di creatività, è oggi il problema più pressante della pubblicità ».

Gli ostacoli allo sviluppo di un testo pubblicitario efficace sono parecchi. Mancanza di creatività; incapacità di determinare quale metodo di richiamo usare per far capire nel modo più efficace un messaggio pubblicitario ai consumatori; difficoltà insorgenti dalle divergenze di opinione fra il cliente e l'agenzia di pubblicità. Le opinioni riassunte nella Tabella IV indicano che gli intervistati attribuiscono le difficoltà del settore a tutte queste cause.

Le risposte 1 e 2 della Tabella IV indicano che il problema consiste nella difficoltà di stabilire il messaggio più efficace per motivare i consumatori al raggiungimento degli obiettivi di chi fa pubblicità. Le

risposte 3-8 suggeriscono che la difficoltà è la mancanza di creatività. La risposta 7 dice che « vi sono troppe pecore in Madison Avenue. Essi preferiscono accodarsi anzichè correre il rischio di metodi nuovi e originali ». L'affermazione 5 riflette anche il timore del cambiamento da parte della direzione. Qualsiasi nuovo metodo comporta un grado di rischio. Il nuovo metodo può fallire o non avere il successo del vecchio.

Parecchi intervistati indicavano nelle relazioni fra agenzia e cliente la causa dell'apparente mancanza di creatività nella pubblicità, anzichè in una vera deficienza nella creatività stessa. (Vedi n. 9 e 10, Tabella IV). In molti casi e forse nella maggior parte della pubblicità nazionale, il personale dell'agenzia ha la completa responsabilità dello sviluppo della strategia creativa che servirà da piattaforma del testo. Le decisioni finali su tutte le questioni sono comunque riservate, al cliente, cioè a colui che fa la pubblicità. Nella Tabella IV, le risposte 9 e 10 toccano i problemi riguardanti le relazioni fra agenzia e cliente. Esse suggeriscono che le difficoltà nell'ottenere l'approvazione del cliente, hanno parte notevole nell'indebolire la creatività.

L'eliminazione dell'agenzia indipendente e l'uso di agenzie sussidiarie o interne all'impresa risolve solo in modo limitato il problema. Si afferma che l'agenzia indipendente è superiore all'agenzia interna perchè più libera e obiettiva dell'agenzia di proprietà e sotto il controllo di chi fa pubblicità; che il trattare una varietà di differenti problemi pubblicitari stimola l'iniziativa e opera nel senso di evitare i « metodi stantii » talvolta associati all'agenzia interna all'impresa. Le difficoltà di ottenere il riconoscimento di agenzia e lo sconto di agenzia del 15% da parte dei media è un ulteriore fattore limitante.

Viene affermato che la creatività, è questione individuale. Osservava Whitney Griswold: « Potrebbe l'Amleto essere stato scritto da un comitato o la Monna Lisa dipinta da un Club? Potrebbe il Nuovo Testamento essere stato concepito come relazione di un congresso? Le idee originali non provengono da gruppi, ma da individui. La divina scintilla sprizza dalle dita di Dio a quelle di Adamo » (10).

Alcuni intervistati attribuivano la mancanza di creatività e le idee scialbe e insignificanti al fatto che le decisioni vengono prese da un comitato.

Si ritiene che il fatto che sia un comitato che prende decisioni sia pratica comune oggi soprattutto a causa dei tremendi rischi implicati

(10) Citato in « Time », 10 maggio 1963, p. 20.

nelle decisioni stesse basate su informazioni scarse e inadeguate anche se sembrano le migliori a disposizione. I fondi destinati alla pubblicità possono venire sprecati, posizioni di mercato di concorrenza danneggiate e vendite e profitti dell'impresa seriamente pregiudicati se si commettono errori di decisione. Benchè il metodo delle decisioni di gruppo si basi sul concetto che il numero è una fonte di sicurezza, decisioni sbagliate o non brillanti si danno ugualmente.

Una soluzione promettente del problema di risolvere le divergenze di opinione fra agenzia e cliente che implicano differenti metodi creativi sembra basarsi sullo sviluppo di metodi di prove preliminari più attendibili. Chi fa pubblicità tende ad essere pecora anzichè innovatore per gli enormi rischi che metodi nuovi e mai sperimentati comportano. Molte e forse la maggior parte delle deficienze e difficoltà sottolineate in questa indagine nel settore della creatività potrebbero essere ovviate se fossero disponibili metodi più precisi e attendibili di prove preliminari. Migliori tecniche in questo settore darebbero miglior prova di relativa efficacia possibile o probabile. I fatti potrebbero sostituire le opinioni e i sospetti e i probabili risultati dell'uso di un metodo pubblicitario potrebbero essere confrontati in modo più soddisfacente con quelli di un altro. Se le raccomandazioni del personale creativo dell'agenzia sono superiori, potrebbero essere sostenute proiettando in modo convincente l'evidenza. Questo potrebbe contribuire a ridurre il sistema delle decisioni di gruppo, poichè diminuirebbe il rischio della decisione sbagliata, con una significativa semplificazione di tutto il rapporto agenzia-cliente.

PROVE E VALUTAZIONI DELLA PUBBLICITÀ.

Gli interpellati di questa inchiesta sottolineavano che vengono perduti milioni di dollari all'anno per inefficacia pubblicitaria in quanto i metodi di misurazione e di predizione ora usati sono frequentemente soltanto stime vaghe e approssimate anzichè misure fondatamente attendibili. Queste opinioni sono esposte nella Tabella V.

TABELLA V

La pubblicità comporta sprechi:

1. «...perchè non abbiamo ancora imparato a misurare efficacemente e con precisione i risultati della pubblicità. Perdiamo milioni di dollari ogni anno per questo. Per esempio, non sappiamo separare sempre la produttività della pubblicità da tutti gli altri fattori che influenzano le vendite, come la qualità dei prodotti, la confezione, il prezzo e la distribuzione».

2. « ...per l'incapacità di analizzare soddisfacentemente i risultati della pubblicità ».
3. « ...per l'incapacità di provare in modo conclusivo che una inserzione o una campagna pubblicitaria promuoverà la vendita di un prodotto e di quanto ».
4. « ...perchè non sappiamo realmente quanta gente vede i nostri programmi pubblicitari televisivi, per non dire della loro efficacia ».
5. « ...per le difficoltà di misurare i risultati da vicino e con precisione. Come conseguenza, molte imprese che fanno pubblicità tendono a farne troppa. Usano una pagina intera quando mezza sarebbe sufficiente. Usano quattro colori quando basterebbe il bianco e nero ».
6. « ...perchè nel prendere le nostre decisioni abbiamo tendenza a usare la ricerca e i comitati come tante stampelle. Pensiamo troppo poco e usiamo troppo poco il nostro giudizio. Le difficoltà nel *testing* tendono a perpetuare questa situazione ».
7. « ...per l'incapacità di essere sufficientemente precisi nelle decisioni della direzione della pubblicità e nel *testing* ».

L'efficacia della pubblicità deve essere messa in relazione al raggiungimento di certi fini e obiettivi specifici. E questo indica la stretta interrelazione di una fase della pubblicità con quella di un'altra. Le deficienze menzionate sopra nello stabilire gli obiettivi della pubblicità influenzano notevolmente e ostacolano gravemente gli sforzi nella fase di prova.

L'incapacità di misurare o predire i risultati da vicino e con precisione ostacola le decisioni in tutti i settori della direzione della pubblicità: nello sviluppo del budget; nello stanziamento dei fondi per la pubblicità e le forme personali di vendita e altre forme di promozione; nell'assegnazione di fondi di pubblicità ai reparti, prodotti e media pubblicitari; nelle decisioni riguardanti la programmazione dei media come dimensione delle inserzioni, frequenza e scelta dei tempi alla radio o televisione. Qualsiasi miglioramento nell'accuratezza e nella precisione di queste decisioni aumenterebbe molto il rendimento diretto delle spese pubblicitarie.

Le decisioni creative sono in gran parte basate su informazioni fornite dalla ricerca pubblicitaria. Charles H. Brower, presidente della Batten, Barton, Durstine and Osborne, ha un atteggiamento critico verso la qualità di queste informazioni. Disse: « Ritengo che sinora la ricerca pubblicitaria non ha trovato l'uomo creativo. Non direi che l'uomo creativo amasse la ricerca, ma al tempo stesso riponeva in essa notevoli speranze. In tutta la mia vita, la ricerca pubblicitaria ha migliorato la sua abilità di contare teste, ma non quella di vederci dentro. Essa ha speso troppo tempo per giustificare ciò che è stato fatto e troppo poco

per esplorare ciò che può essere fatto. E' stata troppo abile nell'inventare nuovi nomi per i soliti vecchi trucchi » ⁽¹¹⁾.

Le risposte esposte nella Tabella V, come quella di Brower, indicano che gli interpellati si fanno poche illusioni circa l'accuratezza e l'attendibilità degli espedienti ora in uso per provare la pubblicità. Queste gravi manchevolezze si riferiscono sia ai risultati quantitativi che a quelli qualitativi, sebbene i primi siano generalmente considerati relativamente più attendibili.

Questo non significa che chi fa pubblicità e relative agenzie non facciano validi sforzi per misurare i risultati della pubblicità. Le difficoltà consistono negli svantaggi dei metodi di prova. Gli interpellati in questa indagine indicavano che le prove di pubblicità sono pratica quasi universale presso le grandi imprese che fanno pubblicità sul piano nazionale e che i metodi usati sono numerosi e vari. Oltre a provare sui lettori e a stimare il pubblico, vengono usate misure di verifica indiretta come conoscenza e preferenza della marca, prove di richiamo, di associazione, comprensione, connessione, opinione e valutazione delle attitudini. Si tenta di misurare la risposta diretta con controlli di vendita, prove di mercato, con inchieste e calcolo del traffico. Vi è una varietà di congegni di laboratorio in vari stadi di uso e sperimentazione, come il selettore di programma, l'occhio fotografico, il tachistoscopio, comunoscopio, i misuratori di visibilità ⁽¹²⁾.

Sia le agenzie di pubblicità che i loro clienti stanno affrontando in modo integrale certi problemi del *testing* non ancora risolti. Ogni anno si spendono enormi quantità di denaro e ore uomo per migliorare i metodi attuali e per cercarne di nuovi e migliori. Si fanno elaborati esperimenti con calcolatori e con una varietà di metodi matematici. In questa nostra indagine una agenzia calcolava la somma spesa a questo scopo dalla sua impresa in \$ 500.000 all'anno, un'altra in \$ 750.000. L'Advertising Research Council vi contribuisce in modo considerevole. Le variabili del quadro sono difficili da predire e controllare. Tali, l'azione dei concorrenti nello sviluppo del prodotto, nella formazione dei prezzi nella pubblicità e promozione; i cambiamenti nel potere d'acquisto del consumatore e nei suoi bisogni e desideri. I progressi sono stati lenti

(11) Preso da un discorso di Charles H. BROWER, presidente della Batten, Barton, Durstine and Osborne, alla Central Region Annual Meeting of American Association of Advertising Agencies, Chicago, Ill., 17 e 18 ott. 1962.

(12) Per una valutazione di questi congegni, che esula dall'ambito di questo articolo, vedi testi standard come LUCAS & BRITT, *Measuring Advertising Effectiveness*, McGraw-Hill, New York, 1963.

ma promettenti. La posta in gioco è abbastanza cospicua perchè si continui a ricercare e a sperimentare.

Deficienze varie.

Oltre alle deficienze nella pianificazione, creatività e valutazione esposte sopra, gli intervistati indicavano ulteriori sprechi e ostacoli a danno dell'efficacia della pubblicità. Questi vengono riassunti nella Tabella VI seguente.

TABELLA VI

La pubblicità comporta sprechi :

1. « ...perchè gli standard della pubblicità, come verità, buon gusto e integrità non sono come dovrebbero essere. Sia le agenzie che gli inserzionisti sottovalutano la furbizia e l'intelligenza del pubblico. Poichè il pubblico è prevenuto verso la pubblicità falsa, essi tendono in generale a scontare parte delle affermazioni pubblicitarie ».
2. « ...perchè le irritazioni televisive hanno generato una cattiva disposizione verso la pubblicità. Questo tende ad abbassare l'efficacia generale della pubblicità ».
3. « ...perchè l'enorme volume di pubblicità diretto verso i consumatori — stimato a parecchie centinaia o più di messaggi al giorno — rende difficilissimo raggiungere il pubblico ».
4. « ...perchè non è efficace se non usata regolarmente e in modo coerente. In molti casi non è usata in questo modo ».
5. « ...per le difficoltà di lavorare di comune accordo ed efficacemente fra l'inserzionista e la sua agenzia ».
6. « ...per la mancanza di comprensione adeguata fra inserzionista e agenzia quanto ad aree di responsabilità ».
7. « ...perchè non vi è adeguata cooperazione e coordinazione fra produttori, commercianti e distributori ».

La prima risposta in questa tabella suggerisce che la pubblicità è meno efficace di quanto potrebbe essere perchè opera sotto una specie di ostacolo indotto dal fatto che gli standard di pubblicità relativamente a verità e integrità non sono elevati come dovrebbero essere. Il pubblico è condizionato e si aspetta una certa quantità di pubblicità falsa, con tendenza quindi a scontare parte di tutto quanto la pubblicità afferma.

Se questo è vero, e se fosse possibile stimare in un 25% il grado di questo sconto, l'efficacia della pubblicità sarebbe ridotta di questo ammontare e gli inserzionisti abbasserebbero al 75% il rendimento di ogni dollaro di pubblicità. Manca una prova decisa di questo condizionamento uniforme e della conseguente riduzione nella produttività pubblicitaria. Sembra comunque vi siano abbastanza critiche e insoddisfazione da

parte del pubblico verso la pubblicità per rendere attendibile questa opinione.

I membri della American Association of Advertising Agencies sono abbastanza preoccupati del problema tanto da fare ricerche per determinare la reazione dei consumatori alle inserzioni e alla pubblicità in generale. I risultati di uno studio pilota condotto a Syracuse, New York, indicano come i consumatori ritengano che i pubblicitari li considerino stupidi e creduloni per le seguenti ragioni ⁽¹³⁾ :

« L'uso di illustrazioni, dimostrazioni, trucchi ingannevoli; di un modo di parlare come se il pubblico non capisse nulla; ovvie esagerazioni; stupidità e infantilismo degli annunci pubblicitari; ripetizione eccessiva delle affermazioni relative al prodotto; esclusione del fatto che i consumatori confrontino qualità e prezzi ».

« I consumatori, è abbastanza comprensibile, preferiscono la pubblicità che o li diverte o li tratta in modo razionale e informativo ».

Secondo questo studio, il numero di individui veramente contrari alla pubblicità sembra tuttavia essere molto modesto.

Il carattere e il contenuto del testo pubblicitario rientrano nell'ambito del controllo di chi fa pubblicità e relative agenzie e si suppone che essi non violino le leggi federali e statali. La maggior parte degli inserzionisti non farebbe probabilmente nessun passo che tendesse a ridurre deliberatamente la forza della pubblicità. Le provocazioni e le affermazioni stravaganti sono usate per lo più da una piccola minoranza, incline a credere che questi metodi siano vantaggiosi. Le difficoltà di una completa accuratezza nel *testing* e le differenze nel grado di educazione e di credulità del pubblico rendono difficile verificare positivamente se una pubblicità falsa sia realmente dannosa nel breve andare. Ora si stanno facendo sforzi per far capire agli inserzionisti e alle agenzie i possibili effetti negativi di lungo andare di questo tipo di pubblicità e si stanno applicando leggi più rigorose che proibiscono forme di pubblicità false e ingannevoli, e questo sembra ora essere il sistema che più probabilmente migliorerà la situazione. La soluzione finale sembra basarsi sullo sviluppo di metodi di prova più accurati e convincenti degli svantaggi e degli sprechi derivanti da bassi standards di pubblicità.

La seconda risposta nella Tabella IV suggerisce anche che la diminuita efficacia nella pubblicità è da attribuirsi direttamente agli inserzionisti e relative agenzie. « Le irritazioni della televisione hanno pro-

(13) Dalla « Chicago Tribune », 27 aprile 1963, p. 5, sezione 2.

vocato una cattiva disposizione verso la pubblicità. Ciò tende a diminuire l'efficacia generale ». Questa opinione non suggerisce che tutta questa cattiva disposizione sia il risultato di una pubblicità falsa. Altri fattori, come lunghezza e frequenza degli annunci, livello del suono, buon gusto e soggetto vi contribuiscono.

Manca inoltre la prova sicura dell'effetto negativo di queste irritazioni sull'efficacia generale della pubblicità. E' anche vero che queste irritazioni sono sotto il controllo degli inserzionisti e delle loro agenzie. Gli sforzi per migliorare la situazione dipendono, in gran parte, dal trovare prove convincenti dell'esistenza di fattori irritanti dannosi e dalla disposizione degli inserzionisti a eliminarli. Al riguardo sarebbero parimenti opportuni più rigidi controlli da parte della Federal Communication Commission e della National Association of Broadcasters sia degli annunci televisivi che delle reti trasmettenti e delle stazioni individuali.

La risposta 3 della Tabella VI suggerisce che gran parte dei messaggi pubblicitari cui sono esposti quotidianamente i consumatori tende a condizionarli e renderli meno sensibili verso la pubblicità in generale. Questo provoca una indifferenza verso i messaggi relativamente a prodotti o idee, che riduce l'efficacia di questi sforzi di comunicazione. Parecchi recenti studi indipendenti hanno fornito stime di questo volume di pubblicità. Uno studio del National Industrial Conference Board ha stimato che la famiglia media cittadina composta di quattro persone può essere esposta a più di 1500 annunci al giorno ⁽¹⁴⁾.

Infine, mancano le prove riguardo al condizionamento risultante da questo flusso di comunicazione e ai suoi effetti sulla pubblicità. Sembra comunque molto probabile che un eccessivo volume di pubblicità contribuisca a creare una certa indifferenza o reale resistenza da parte del pubblico, poichè l'interesse nella pubblicità non può essere considerato grande in assoluto. Si possono prendere diverse misure per ovviare agli aspetti negativi di questi eccessi. Uno è di aumentare i vantaggi e la qualità dei messaggi pubblicitari. Ogni aumento di utilità dovrebbe aumentare l'interesse dei consumatori nella pubblicità. Poichè non tutti i consumatori sono clienti potenziali di tutti i prodotti, i messaggi pubblicitari non dovrebbero essere diretti a tutti i consumatori. Una maggior suddivisione del mercato e un metodo più selettivo nel scegliere i

(14) *Measuring Advertising Results*, National Industrial Conference Board, « Business Policy Study », n. 102, 1962, p. 2.

richiami e i media pubblicitari dovrebbe contribuire a ridurre la quantità di pubblicità diretta a ogni consumatore individuale.

Si cerca di ridurre la quantità di pubblicità come misura piuttosto ovvia per risolvere questo problema. Una diminuzione diretta del volume della pubblicità può tuttavia non essere opportuna. Questa tenderebbe a danneggiare la libertà di concorrenza, poichè i controlli sulla quantità richiedono in definitiva un'azione governativa. Poichè la quantità di pubblicità necessaria può variare ampiamente da un'impresa all'altra, le decisioni sulla quantità necessaria possono essere prese meglio dai direttori delle imprese che conoscono la situazione e hanno informazioni più complete, che dai burocrati i quali mancano di informazioni adeguate. È possibilissimo che molti inserzionisti spendano oltre il punto dei rendimenti decrescenti e usino così una quantità di pubblicità maggiore di quanto sia necessario per comunicare efficacemente coi consumatori. I miglioramenti nell'efficienza dei metodi per determinare lo stanziamento dovrebbero contribuire a evitare spese eccessive. Disponendo di adeguate informazioni, un illuminato egoismo dovrebbe preferirsi come forza frenante a controlli diretti e arbitrari.

Le critiche 4, 5 e 6 della Tabella VI riguardano fattori che contribuiscono indubbiamente agli sprechi pubblicitari. Questi rientrano peraltro direttamente nel controllo della direzione della pubblicità. Gli strumenti e i metodi attualmente disponibili sui quali basare e attuare politiche soddisfacenti in questi settori sembrano completamente adeguati. Tutto ciò che sembra necessario per risolvere gran parte di questi problemi è l'educazione della direzione a far uso adeguato di questi metodi.

Il punto 7, Tabella VI, relativo alla cooperazione fra fabbricante e intermediario, presenta un'altra situazione. Parte notevole del successo finale della pubblicità dipende da una adeguata cooperazione degli sforzi dell'industriale con quelli dei suoi venditori e distributori. Il miglior programma pubblicitario di un industriale può infatti fallire a causa di una distribuzione indifferente e inefficace, di una scarsa pubblicità locale al dettaglio e di una cattiva distribuzione dei punti di vendita. Gli interessi del fabbricante e dei suoi intermediari sono in gran misura paralleli. Su questo interesse reciproco si può fare molto per sviluppare la cooperazione fra le parti. Il fabbricante può stabilire politiche adeguate, consentire adeguati margini di profitto, preparare e rendere disponibili aiuti per il venditore, materiale di esposizione per i punti di vendita e, magari, sussidi per la pubblicità. Esso può esercitare una certa pressione sugli intermediari, cercando di creare una forte prefe-

renza o insistenza per la marca presso il consumatore. Il potenziale di profitto di una situazione del genere aumenta il valore della marca del fabbricante presso i dettaglianti e i grossisti e induce gli intermediari a offrire il grado desiderato di cooperazione. Finchè questi distributori e commercianti rimangono commercianti indipendenti, non sotto il controllo diretto, la determinazione finale del grado al quale essi cooperano con qualsiasi fabbricante, dipende comunque dall'intermediario.

Se gli sforzi sopra menzionati non producono da parte degli intermediari il tipo di cooperazione che il fabbricante reputa necessario e desiderabile, diverse altre alternative gli sono aperte. Può affittare reparti in grandi negozi al dettaglio e controllare la distribuzione al dettaglio del suo o dei suoi prodotti. Può procedere ulteriormente in questa direzione gestendo i propri negozi al dettaglio. Benchè questa integrazione verticale dia un completo controllo sulla fase al dettaglio della sua distribuzione, essa dovrà essere affrontata con grande cautela. A causa dei maggiori costi, dei problemi amministrativi e di marketing e dei rischi che questa integrazione comporta, la soluzione è soddisfacente soltanto per pochi produttori. Nella maggior parte dei casi si preferirà sviluppare sane politiche e persuasione verso gli intermediari, offrendo loro adeguati margini di profitto e costruendo una forte preferenza per la propria marca presso il consumatore con la pubblicità e la promozione.

Conclusioni.

Opinioni e commenti esposti in questo articolo indicano che molti inserzionisti non ignorano i difetti della pubblicità attuale. Si può fare molto per ridurre le imperfezioni e far progredire la scienza della pubblicità mentre la conoscenza degli sprechi e delle inefficienze agisce come stimolo allo sforzo di migliorare. Sembra che questi progressi verranno compiuti attraverso una miglior conoscenza dei mercati e della gente, una miglior informazione sulla quale basare le decisioni relative alla strategia pubblicitaria, ai budgets e ai media, e attraverso migliori e più attendibili metodi di prova. Oltre a ridurre lo spreco della pubblicità, lo sviluppo delle tecniche avanzate dovrebbe facilitare e semplificare la pianificazione e le decisioni durante tutto il programma pubblicitario e alla fine permettere una migliore previsione e proiezione dei risultati. I progressi relativamente lenti degli ultimi decenni indicano che il progresso è possibile, ma che non è molto probabile che i futuri progressi nella scienza della pubblicità vengano fatti con rapide soluzioni e improvvise scoperte.

Oltre alle deficienze e alle imperfezioni suggerite dagli intervistati in questo studio, si può parimenti affermare che una parte almeno della odierna inefficacia della pubblicità come mezzo di comunicazione coi consumatori dovrebbe essere attribuita alle imperfezioni dei consumatori stessi. Il pubblico è spesso costituito da consumatori irrazionali, illogici e scarsamente informati. Da un lato i loro bisogni e desideri sono poco definiti; dall'altro essi non leggono, ascoltano, capiscono e ricordano bene ciò che si dice loro sui prodotti e inerenti qualità. Questa indifferenza e incapacità provoca spesso strane reazioni da parte dei consumatori. Per esempio, alcuni anni fa una estesa campagna pubblicitaria che esortava i radioascoltatori a « cercare spazzolini da denti rosa », provocò una enorme vendita di spazzolini da denti con manico rosa. La pubblicità che accompagnava la pubblicazione del Kinsey Report aumentò notevolmente la vendita di whiskey Kinsey.

La pubblicità non sarà probabilmente completamente perfetta finchè persone imperfette preparano e lanciano messaggi imperfetti ad altra gente con identiche o diverse imperfezioni. Miglioramenti nell'efficacia della pubblicità sono tuttavia possibili, e si potranno ottenere attraverso informazioni più adeguate e attendibili, tali da migliorare la programmazione, rendere più accurati gli stanziamenti e più precise le valutazioni.

TOWARD IMPROVED EFFECTIVENESS IN ADVERTISING.

Over the past several decades the use of advertising by American business has been increasing in volume, in cost, and in its impact upon American life. New duties and functions have been assigned to advertising. Where the sole function once was the promotion of the sale of goods and services, many companies now make extensive use of advertising as a method of communicating information and ideas to the public, to educate, and to influence public attitudes and opinions.

Expenditures in the United States for advertising have doubled in the past ten years and have quadrupled since the end of World War II. It is estimated that American business is now spending in excess of \$ 15 billion annually for advertising. This is a sum comparable to that which business firms spend on new constructions. In relating the size of this expenditure to net profits, one study indicated that of U. S. firms spending over \$ 5 million annually for advertising, outlays for advertising exceed net profits after taxes in nearly half of these companies.

This increase in expenditures may be attributed in part to an increased use of advertising in the promotion of sales and also in part to an expanded use of advertising as a method of communication. A substantial part of the increased expenditure has come from the spiralling costs of advertising itself.

Media costs have been rising so that in 1962 advertisers had to spend 6% more just to duplicate the media schedules that were used in 1961. Since 1956 rates for magazine space have increased 19.5%, newspapers 18.6%, and prime television time 19.4%.

In addition to increases in media, other costs of advertising are also soaring. Mr. Arthur E. Tatham, Chairman of the American Association of Advertising Agencies and Chairman of Tatham-Laird Inc., a Chicago advertising agency, estimates that between 1945 and 1960 the cost of advertising art and photography rose 74%, typography costs increased 137%, and it now costs 85% more for filming a one-minute television commercial than it did a decade ago.

These increases in advertising costs have seemingly not been accompanied by corresponding increases in advertising effectiveness. In the opinion of Mr. Tatham, advertising effectiveness may be declining at the same time that advertising costs are rising. He believes that the advertiser is facing heightened competition for the attention of the consumer. There has been an increase in advertising volume which, «...has divided the attention and memory capacity of the audience and inevitably, I think, reduced the value of the advertiser's message».

This concern about the failure to realize the full potential from the use of advertising is not a new problem. For many years advertising practitioners have been troubled about the wastes, inefficiencies, and high costs of advertising. A statement variously attributed to John Wanamaker and the first Lord Leverhulme expresses well this concern over advertising effectiveness: «Half of my advertising is wasted. The trouble is I don't know which half». This statement has been quoted by advertising and marketing men for almost half a century and recent studies have confirmed the continued existence of this waste.

One study, for example, by Gallup-Robinson Inc., revealed wide disparities in the effectiveness of advertisements costing the same amounts of money in the same medium. Their findings showed that the best advertisement in *Life* may be as much as ten or more times as effective as the poorest advertisements in the same issue. (Effectiveness in this case is based upon reader recall and upon favorable attitudes resulting from readership of the advertisements). Such wide variations in effectiveness are to be found in other media as well.

The present study is an attempt to focus additional attention upon the possibilities which exist for reducing waste in advertising and increasing the returns from its use. The survey method was used in order to determine advertising policies and practices of large National advertisers and their agencies and to relate these to the general over-all study objective of improving the effectiveness and productivity of advertising. Respondents from 26 advertising agencies and 22 large companies from New York and Chicago were included in these discussions. (See Appendix for list of cooperating companies).

In order to get their views on current advertising practices, respondents were asked to discuss their advertising objectives, the methods used to set advertising budget, testing and evaluation practices, and, finally, what they considered to be the chief weaknesses of present-day advertising. This negative approach was used as a means of determining or diagnosing the difficulties on the assumption that once these are more clearly recognized the ingenuities of business management may then be brought more fully to bear upon their solution.

The opinions of respondents as to weaknesses and wastes in current advertising are summarized in Tables I through VI. For purposes of analysis these responses may be grouped under four general headings: the planning of advertising; the creative effort; testing and evaluation; and a group of additional factors categorized as miscellaneous.

The opinions and comments secured in this study indicate that there is no lack of awareness on the part of many advertisers of the inadequacies of present-day advertising. There is much that can be done to reduce the imperfections and advance the science of advertising and the knowledge of these wastes and inefficiencies acts as a stimulus toward continued efforts at improvements. These advances, it seems, will come through better knowledge of markets and people, better information upon which to base decisions dealing with advertising strategy, budgets, and media, and through improved, more reliable testing methods. In addition to reducing waste in advertising, the development of such advanced techniques should facilitate and simplify planning and decision-making throughout the advertising program and eventually permit better forecasting and projection of results. The relatively slow advancements of the past several decades indicate that progress is possible but that quick solutions and sudden break-throughs are not likely to be the pattern of future advancements in the science of advertising.

In addition to all of the weaknesses and imperfections suggested by respondents in this study, it might also be recognized that at least some portion of the present inefficiency of advertising as a communications device to consumers should be attributed to the imperfections of consumers themselves. People often are irrational, illogical, and poorly informed consumers. On the one hand, their needs and wants are poorly defined; on the other, they do not read, listen, understand, and retain well what they are told about products and product qualities. Such indifference and inability often lead to peculiar responses on the part of consumers. To illustrate, a few years ago an extensive advertising campaign urging radio listeners to «look out for pink toothbrush» sold the stores out of pink-handled toothbrushes. The publicity accompanying the release of the Kinsey Report increased considerably the sale of Kinsey whiskey.

Advertising will probably never be completely perfect as long as people with imperfections are preparing and beaming imperfect messages to other people who have the same or other imperfections. Improvements in advertising effectiveness are possible, however, and will come through more adequate and reliable information making possible better planning, more accurate and precise budgeting, and better evaluation.

IL VALORE AGGIUNTO COME MISURA DELLA DIMENSIONE ECONOMICA AZIENDALE

di

ARISTIDE MONDANI

Università Bocconi

Scopo della presente nota è l'istituzione di un criterio atto a stabilire la dimensione economica di una azienda in modo realistico, prescindendo cioè da tutti quegli elementi di valutazione che implicano l'uso di grandezze tra loro non omogenee.

E' forse superfluo sottolineare l'importanza di questo problema, sia per l'economista interessato a questioni di statistica aziendale, sia soprattutto per l'aziendalista per il quale è importante conoscere gli aspetti economici dell'attività aziendale. Una classificazione delle principali società italiane in ordine di importanza decrescente è stata fatta recentemente dalla Mediobanca ⁽¹⁾. L'elemento fondamentale che stabilisce l'ordine di successione delle varie società è, nella pubblicazione ora citata, costituito dal fatturato.

Nella nostra opinione, peraltro, questo modo di fare maschera un certo numero di altri fattori che invece appaiono — a nostro avviso — molto più significativi ai fini di una determinazione realistica della dimensione economica. E' appunto su questo fatto che intendiamo ora soffermarci brevemente; ciò non toglie che la succitata opera della Mediobanca abbia un suo valore intrinseco, se non altro per l'enorme quantità di materiale statistico ivi contenuto e per l'accuratezza con la quale esso è stato selezionato.

Premettiamo che il concetto di dimensione aziendale può intendersi o in senso puramente fisico, o in senso economico. Per i nostri scopi, è di particolare interesse la seconda accezione; è appunto qui che si verifica una

(1) *MEDIOBANCA, Le principali società italiane*, Milano, 1966.

certa ambiguità, rispecchiantesi nel fatto che esistono numerosi « criteri » di valutazione. In ogni caso, si può senz'altro asserire che l'indice della dimensione è strettamente legato a uno o più fattori produttivi impiegati nell'azienda in questione.

Quale misura o indice della dimensione si può così assumere l'entità del capitale netto o del capitale nominale, o quello risultante dal valore complessivo delle azioni secondo le quotazioni di borsa. Anche la massa di lavoratori, o l'ammontare dei salari pagati nella unità di tempo, è un indice della dimensione, e così pure il valore del prodotto netto. Ciò non si verifica invece quando si considera il profitto, che può essere negativo anche nelle più grandi imprese. Osserviamo, da ultimo, che il giro d'affari (o la massa fisica della produzione) possono dare un'idea della dimensione, *ma solo entro un determinato ramo di produzione* ⁽²⁾.

Premesso questo, esaminiamo ora brevemente gli indici delle dimensioni economiche delle aziende commerciali e industriali.

a) Numero degli addetti.

A parità di numero di addetti, una azienda può essere grande o piccola in senso economico, a seconda del capitale che essa impiega. Una bottega di gioielliere, che usa un ingente capitale circolante, può essere, con 10 addetti, una media o grande azienda, mentre è piccola un'azienda di costruzioni stradali con 100 operai. Ciò che rende più o meno grande una azienda, a parità di numero di addetti, è talora il capitale fisso (per esempio nelle industrie chimiche); talaltra il capitale circolante (imprese commerciali); spesso un capitale personale (medici, avvocati, artisti) o un brevetto o un nome famoso (ristoranti). Queste difficoltà possono essere ragionevolmente superate immaginando di suddividere le aziende in gruppi omogenei; la loro distribuzione secondo il numero di addetti può allora riguardarsi come una prima approssimazione della classificazione basata sulla dimensione economica.

b) Salari pagati.

Le statistiche basate esclusivamente sul numero degli addetti hanno, in ogni caso, un inconveniente: esse mettono su uno stesso piano aziende con mano d'opera prevalentemente specializzata e ben pagata, a cui corrisponde una produzione di alto valore, e aziende con mano d'opera non qualificata. L'idea di assegnare la dimensione delle aziende in funzione della somma dei salari pagati è così più razionale di quella che tiene conto

(2) P. LUZZATO FEGIZ, *Statistica demografica ed economica*, 2^a edizione, Milano, 1951, p. 242; P. ONIDA, *Economia d'azienda*, Utet, Torino, 1963, p. 299; P. SARACENO, *La produzione industriale*, 2^a edizione, Venezia, 1961, p. 200.

solo del numero degli addetti. Peraltro, anche questo criterio non tiene conto del capitale investito e del valore della produzione. Come vedremo più avanti, il salario è uno degli elementi (in generale il più importante) del valore netto della produzione.

c) Capitale e riserve.

Come osservazione di carattere generale, si deve anzitutto dire che si ha qui a che fare con notevoli limitazioni pratiche; a parte queste, peraltro, il capitale legale non può certo assumersi come misura della dimensione economica di una azienda, e spesso non ne costituisce neppure un indice attendibile. Per le aziende in cui il capitale ha funzioni di garanzia e non di esercizio (come le imprese di assicurazione), qualunque classificazione basata sul capitale porta inevitabilmente a risultati errati. Anche nelle altre aziende, peraltro, la correlazione fra capitale e potenzialità produttiva è in generale assai tenue. Solo entro un determinato e ristretto ramo di produzione, il capitale (cui vanno aggiunte tutte le riserve patrimoniali) può costituire un discreto indice della dimensione relativa.

d) Produzione fisica.

Per produzione fisica si intende la massa dei prodotti usciti dall'azienda nell'unità di tempo. Essa è espressa mediante un certo numero di unità di misura appropriate (ad esempio tonnellate di minerale, numero di autoveicoli, ecc.).

Questo metodo di valutazione della potenzialità produttiva di un'azienda è sostanzialmente corretto, e non può dare luogo ad equivoci. D'altra parte, esso consente confronti nello spazio e nel tempo solo fra imprese assolutamente omogenee per tipo e qualità di prodotto. Questo inconveniente si può in parte eliminare esprimendo la produzione non in termini di quantità fisiche, ma di valori. In tal caso però sorgono altre complicazioni, che ora passiamo ad esaminare.

e) Valore totale della produzione.

Esprimendo la potenzialità di una azienda mediante il valore totale della sua produzione si elimina l'inconveniente della varietà dei prodotti, che renderebbe difficile i confronti. Peraltro, si introducono nuovi elementi di incertezza, costituiti dalla valutazione — sempre difficile — dei prodotti, e dalle oscillazioni nel potere di acquisto della moneta. D'altra parte, non è detto che i valori lordi risultanti dalle statistiche dei bilanci siano sempre quelli effettivamente ricavati. Da questo punto di vista, la produzione espressa in unità fisiche è forse meno criticabile.

f) Valore aggiunto della produzione.

La necessità logica di introdurre il valore aggiunto come misura della

dimensione effettiva dell'azienda appare evidente se si pensa che il valore della produzione di beni e servizi da parte di un'azienda è un aggregato che non rispecchia l'effettivo contributo dell'azienda alla produzione stessa. Infatti tale aggregato include anche il valore di materiali e servizi che, essendo forniti da altre imprese, fanno propriamente parte della produzione di queste ultime. L'apporto effettivo di un'azienda non si identifica quindi con il valore complessivo della sua produzione, ma con quella parte di esso che rimane dopo aver escluso il contributo dei beni e servizi ricevuti da altre imprese. Il valore aggiunto, come è ben noto, non è altro che il risultato di questa operazione. Esso è, in altri termini, l'incremento di valore determinato da un'azienda sulla massa di beni e servizi ricevuti da altre aziende; o, equivalentemente, esso è la differenza tra il valore di quanto una azienda acquista e quanto essa vende al di fuori della sua area produttiva.

Per tutti questi motivi, noi riteniamo che l'unico modo razionale di esprimere la potenzialità, ossia la dimensione economica dell'azienda, consista nel calcolare il *plusvalore* che essa ha attribuito ai materiali impiegati ⁽³⁾.

Come già abbiamo osservato, il criterio adottato dalla Mediobanca per compilare la graduatoria delle aziende è il fatturato del 1965; per le stesse società, sono state inoltre date altre graduatorie basate sui mezzi propri

GRADUATORIA PER FATTURATO DI 10 AZIENDE ITALIANE

TABELLA I

Aziende	Fatturato			
	1965 (milioni di lire)	Graduatoria	1964 (milioni di lire)	Graduatoria
Fiat	889.810	1	844.427	1
Pirelli s.p.a. ¹⁾	151.887	2	148.205	2
La Rinascente	143.470	3	127.459	3
Ing. C. Olivetti e C.	121.920	4	116.337	4
OM	81.477	5	76.070	5
Arnoldo Mondadori Editore ¹⁾	34.049	6	29.414	6
Farmitalia	29.481	7	26.265	7
S.A.F.F.A.	16.279	8	16.904	8
Montepioni e Montevercchio	15.793	9	12.475	10
Nebiolo	11.006	10	12.509	9

Nota: 1) I dati per l'anno 1964 e 1965, rilevati direttamente dal conto perdite e profitti, sono inferiori a quelli riportati nella pubblicazione della Mediobanca, che li ha richiesti tramite un questionario alle aziende stesse.

(3) Per una ulteriore trattazione dell'argomento rinviamo a: A. MONDANI, *Esempio di calcolo del valore aggiunto di una grande azienda industriale privata*, « Rivista Internazionale di Scienze Economiche e Commerciali », n. 4, 1966, p. 373 s.

(capitale nominale + riserve e utili non distribuiti) e sull'utile più ammortamento a carico dell'esercizio.

GRADUATORIA PER VALORE AGGIUNTO
DELLA PRODUZIONE DI 10 AZIENDE ITALIANE

TABELLA 2

Aziende	Valore aggiunto della produzione 1)			
	1965 (milioni di lire)	Graduatoria	1964 (milioni di lire)	Graduatoria
Fiat	391.592	1	372.509	1
Ing. C. Olivetti e C.	78.557	2	78.981	2
Pirelli s.p.a.	70.970	3	61.840	3
La Rinascente	26.609	4	22.580	5
OM	24.370	5	23.215	4
Farmitalia	12.447	6	11.756	6
Montepioni e Montevecchio	11.769	7	11.370	7
Arnoldo Mondadori Editore	11.374	8	9.724	8
S.A.F.F.A.	8.633	9	9.018	9
Nebiolo	5.362	10	5.992	10

Nota: 1) Il conto economico delle aziende prese in esame è redatto secondo lo schema a costi, ricavi e rimanenze. Ciò ha permesso di calcolare il valore aggiunto con i due noti procedimenti: I) quello tradizionale, dal quale il risultato desiderato scaturisce come saldo o differenza tra il totale ricavi ed il totale costi; II) quello basato direttamente sull'aggregato delle voci (salari, profitti netti, interessi passivi netti, rendite passive nette, ammortamenti, ecc.) che compongono il valore aggiunto. Quest'ultimo — a parte il suo interesse intrinseco — è servito per un controllo del primo procedimento.

Per agevolare il confronto fra la classificazione basata sul fatturato e quella basata sul valore aggiunto, abbiamo stralciato dalla succitata pubblicazione dieci aziende che riportiamo nella Tabella 1. Per queste stesse aziende abbiamo proceduto al calcolo del valore aggiunto della produzione. I risultati sono raccolti nella Tabella 2.

Dal confronto fra le due tabelle si osserva immediatamente che l'ordine della graduatoria ha subito sensibili spostamenti.

La consistenza interna del procedimento da noi proposto quale alternativa alla classificazione basata solo sul fatturato è messa in luce anche dall'esame — sempre per le dieci aziende di cui sopra — di un certo numero di rapporti caratteristici, il cui significato è già stato illustrato dall'A. (4).

Nella Tabella 3 sono riportati per comodità i dati assoluti necessari per il calcolo di detti rapporti; questi ultimi, a loro volta, sono raccolti nella Tabella 4. In entrambe le tabelle, le aziende vengono elencate per ordine alfabetico.

Riteniamo, con questa breve nota, di aver contribuito alla chiarifica-

(4) Cfr. A. MONDANI, *op. cit.*

ALCUNI DATI DEL CONTO ECONOMICO DELLE 10 AZIENDE CONSIDERATE
(in milioni di lire)

TABELLA 3

Aziende	Costo del lavoro		Oneri finanziari		Ammortamento a carico dell'esercizio	
	1964	1965	1964	1965	1964	1965
Farmitalia	8.356	9.145	45	¹⁾ 129	2.254	2.418
Fiat	270.207	279.931	5.937	6.006	78.318	80.380
La Rinascente	18.295	21.924	757	969	800	900
Mondadori	8.053	9.434	¹⁾ 16	¹⁾ 14	1.246	1.222
Monteponi e Montevec.	9.657	9.799	296	260	1.058	1.462
Nebiolo	3.962	3.830	837	740	881	523
Olivetti	61.504	60.415	6.057	4.421	9.544	6.016
OM	18.129	19.367	100	109	3.545	3.643
Pirelli s.p.a.	54.655	54.092	5.457	6.154	9.729	11.346
S.A.F.F.A.	5.727	5.401	176	453	1.673	1.334

Nota: 1) Interessi attivi.

RAPPORTI CARATTERISTICI FRA GLI AGGREGATI
DEI CONTI ECONOMICI DELLE 10 AZIENDE CONSIDERATE
(in %)

TABELLA 4

Aziende	Costo del lavoro		Oneri finanziari		Ammortamento a carico esercizio		Valore aggiunto		Costo del lavoro	
	Valore aggiunto		Valore aggiunto		Valore aggiunto		Fatturato		Fatturato	
	1964	1965	1964	1965	1964	1965	1964	1965	1964	1965
Farmitalia	71,1	73,5	0,4	...	19,2	19,4	44,8	42,2	31,8	31,0
Fiat	72,5	71,5	1,6	1,5	21,0	20,5	44,1	44,0	32,0	31,5
La Rinascente	81,0	82,4	3,4	3,6	3,5	3,4	17,7	18,5	14,4	15,3
Mondadori	82,8	82,9	12,8	10,7	33,1	33,4	27,4	27,7
Monteponi e Montevecchio	84,9	83,3	2,6	2,2	9,3	12,4	91,1	74,5	77,4	62,0
Nebiolo	66,1	71,4	14,0	13,8	14,7	9,8	47,9	48,7	31,7	34,8
Olivetti	77,9	76,9	7,7	5,6	12,1	7,7	67,9	64,4	52,9	49,6
OM	78,1	79,5	0,4	0,4	15,3	14,9	30,5	29,9	23,8	23,8
Pirelli s.p.a.	88,4	76,2	8,8	8,7	15,7	16,0	41,7	46,7	36,9	35,6
S.A.F.F.A.	63,5	62,6	2,0	5,2	18,6	15,5	53,3	53,0	33,9	33,2

zione del problema di definire la dimensione economica aziendale in termini realistici. Al tempo stesso, speriamo di aver attirato l'interesse degli azien-
dalisti su una particolare metodologia, di notevole importanza nei più sva-
riati settori, non ultimo quello della riforma fiscale. Uno dei suoi aspetti
più importanti è la sostituzione dell'Ige con l'imposta sul valore aggiunto;
il relativo progetto di legge, proprio nell'anno sorgente, dovrebbe essere
presentato al Parlamento (5).

(5) Cfr. l'articolo del Ministro delle Finanze on. L. PRETI, « Il Globo », 30 di-
cembre 1966, p. 7.

LA QUADRATURA DEL CERCHIO FISCALE NEI DIBATTITI DI DUE CONVEGNI (*)

di

MARIALUISA MANFREDINI

Università di Padova

L'importanza di approfondire le questioni toccate nei due Convegni, di cui qui si presentano gli atti, è insita nel ruolo della politica fiscale nella condotta economica dello stato. L'inscindibilità dei problemi dell'entrata e della spesa giustificano il richiamo dell'On. Pella (p. 11) — con il Prof. Cosciani presidente del I Convegno — alla programmazione della pubblica spesa, dalla quale resta condizionata la politica fiscale. La sua « dinamica nel futuro, la sua composizione qualitativa » devono tenere conto della possibilità di reperire i mezzi necessari, risolvendo a favore del principio di produttività la loro destinazione. Sempre nei limiti consentiti dal livello del reddito nazionale. E' difficile affermare che tali principi siano salvaguardati dal sistema finanziario attuale, non solo a causa del trascurato limite di pericolo, che appare assai prossimo al diretto confronto della misura del reddito con il livello della pressione fiscale, ma altresì per difetto di funzionamento e per la facilità di sovrapporre addizionali e aliquote, piuttosto che per la struttura stessa del sistema. Il Dott. Ricevuti si è fatto interprete del bisogno di « chiarezza, di semplicità e praticità » in materia fiscale, chiamando i maggiori cultori della materia al convegno presso la Camera di Commercio di Pavia, nell'auspicio che una visione unitaria delle *Interrelazioni fra i diversi sistemi finanziari*, possa ottenere il risultato di evitare le duplicazioni e sovrapposizioni inerenti ai prelievi effettuati da enti diversi sul medesimo cespite. Obiettivo immediato la riforma fiscale, che, attuata nel più breve tempo possibile, dovrebbe eliminare gli inconvenienti lamentati. La presenza dei Proff. Scotto e Cosciani — e dei Proff. Forte, Steve e

(*) CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA E AGRICOLTURA - PAVIA, *Atti del Convegno Nazionale sulle Interrelazioni fra i diversi sistemi finanziari*, Pavia, 4-5 aprile 1964, pp. 209.

CENTRO ITALIANO DI STUDI FINANZIARI, *Atti: L'armonizzazione fiscale nel Mercato Comune Europeo*, Tavola Rotonda, Venezia, 2-3 maggio 1964, pp. 216.

Berliri alla Tavola Rotonda di Venezia — testimoniano come in entrambi i Convegni siano le risultanze della Commissione per lo studio della riforma tributaria, insediata nel settembre del 1962, che emergono attraverso i suoi membri più qualificati, ricercando consensi a deduzioni già altrove raggiunte.

L'analisi del Prof. Scotto, critica per il sistema vigente, si basa sul lavoro svolto in sede di commissione, presentando un sistema tributario semplificato e organico, basato su tre pilastri fondamentali: 1. imposta unica personale progressiva sul reddito (con eliminazione della distinzione tra imposte personali e reali); 2. imposta sul valore aggiunto; 3. imposta generale sul consumo, con poche altre minori imposte per le quali si prospettano soluzioni alternative. Il relatore non trascura però l'avvertimento per una trasformazione graduale, preceduta dalla riorganizzazione dell'amministrazione finanziaria e attuata in condizioni di stabilità politica ed economica. Adagio ancor più valido oggi dopo che le circostanze hanno dato diverso peso alla priorità della spesa pubblica. La quale dipende dalle entrate tributarie dello stato per il 95% ! I gravi difetti dell'amministrazione finanziaria si alimentano ai difetti inerenti al sistema, quali la scarsa certezza giuridica, l'elevata pressione fiscale *globale*, il livello totale esorbitante delle aliquote dei diversi tributi, esaltando l'evasione fiscale illegale e quella legalizzata attraverso le esenzioni.

Il Prof. Gerelli, nel suo esame sulla struttura finanziaria degli enti locali, riscontra nelle relative entrate una accentuata inelasticità rispetto al reddito nazionale. Esse risentono cioè in modo inadeguato dei miglioramenti del reddito. « Incapaci di coprire mediante imposte e cespiti patrimoniali propri la spesa da essi erogata », insufficientemente aiutati dalla partecipazione erariale (I.G.E., circolazione, spettacoli, nella misura del 10% delle entrate effettive comunali), i comuni hanno visto accrescere i loro deficits di bilancio ⁽¹⁾, ulteriormente aggravati dal pagamento degli interessi sui debiti contratti. L'indebitamento degli enti locali superava alla fine del 1965 — mi riferisco alla relazione Carli (31 maggio 1966, p. 241) per poter presentare la situazione attuale — i 5.000 miliardi. Non si può sottacere però che, *rebus sic stantibus*, l'indebitamento degli enti locali è indispensabile, dal momento che ad essi si impongono anche opere pubbliche di costo elevato. Il credito è difficile, i tassi d'interesse troppo elevati

(1) L'incremento delle entrate è stato molto inferiore all'incremento della spesa. Le spese del 1965 hanno raggiunto i 2.211 miliardi, di contro le entrate hanno toccato appena i 1.586, lasciando un deficit di 615 miliardi. Le retribuzioni al personale hanno assorbito 692 miliardi. Carli specifica che il deterioramento del bilancio negli anni più recenti riguarda principalmente « la parte corrente, sulla quale incidono soprattutto le retribuzioni al personale ». Gli irregolari contribuiscono ad incrementare ulteriormente i disavanzi, specie nei grossi comuni. Spesso sembra addirittura che la preoccupazione del « pieno impiego » — finalità del tutto estranea — assorba, almeno parzialmente, le spese che dovrebbero essere destinate alle infrastrutture e ai servizi pubblici.

e la Cassa Depositi e Prestiti impossibilitata a svolgere la sua specifica funzione a causa del diminuito risparmio postale e dell'accresciuta domanda da parte dello stato ⁽²⁾. Se dal decentramento finanziario degli anni più recenti si potesse dedurre, secondo il relatore, un ampliamento delle funzioni degli enti locali, la tendenza si dimostrerebbe opposta a quella manifestatasi in altri stati. Ma la verifica è difficile a causa delle scarse indagini empiriche. Per di più la situazione nei diversi comuni assume aspetti contrastanti a causa delle profonde differenze nella distribuzione del reddito. Nè l'intervento dello stato, dettato da leggi inadeguate, è in grado di svolgere alcun effetto perequativo, ma anzi cumulativo della povertà e della ricchezza. Al fine di ottenere una giusta distribuzione delle scarse risorse esistenti si consiglierebbe (con riferimento a T. Scipione, *La finanza locale nella politica di sviluppo*, Svimez, Roma, 1962) di commisurare i contributi a particolari « indici di sottosviluppo », in modo che essi risultino tanto più elevati quanto più basso il reddito. E' vero che nelle aree a più elevato saggio d'industrializzazione le entrate si incrementano più che proporzionalmente alle spese e che nelle collettività povere, alle quali bisogna pur provvedere, mancano persino i servizi essenziali; ma — aggiunge il relatore — bisogna evitare che la spesa pubblica si indirizzi verso aree di sfollamento, mentre le nuove formazioni metropolitane di afflusso restano tuttora caratterizzate da deficienza delle infrastrutture pubbliche. Per la soluzione di questo specifico problema F. Forte (Rivista Internazionale di Scienze Economiche e Commerciali, 1963, p. 215) consigliava l'attuazione di piani intercomunali, mentre, in una visione generale tesa alla perequata ripartizione dei tributi, il relatore vorrebbe commisurare il contributo alla deficienza delle infrastrutture essenziali (acquedotti, fognature, strade, illuminazione pubblica, istituti di istruzione, attrezzature sanitarie) e alla spesa erogata dall'ente a tali scopi ⁽³⁾. Non senza però porre nel dovuto risalto gli inconvenienti del vincolo e della previsione del fabbisogno di attrezzature. Per quanto riguarda la riforma in sede locale, il relatore concorda sulla progettata unica imposta personale sul reddito, facendone poi partecipi i comuni, i quali avranno collaborato all'accertamento. Sembra

(2) Il Prof. Lionello Rossi (intervento p. 185) ha precisato che l'ordinamento della Cassa Depositi e Prestiti non necessita di modifiche dirette al perfezionamento del credito agli enti pubblici, dal momento che il suo specifico compito è appunto quello di fornire il credito a condizioni più facili di altri enti. Essa manca alla sua funzione in un momento particolarmente difficile soprattutto perchè a causa dei tassi « usurari » del credito bancario — « il Tesoro assorbe la maggior parte delle disponibilità della Cassa (1.400 miliardi in conto corrente, di fronte a meno della metà per i crediti alle province e ai comuni) ».

(3) Il Dott. Bassetti (intervento p. 165) ha approvato il criterio di porre in relazione l'intervento statale al fabbisogno, proposta che dichiara non in linea con l'attuale lamentato disinteresse dell'autorità economica centrale.

concordi anche in una partecipazione, e non autonomia, nell'imposta di consumo, dal momento ch'essa non può essere tolta al governo centrale del quale costituirebbe un importante strumento di politica economica (per es.: politica anticiclica). L'autonomia finanziaria locale rimarrebbe limitata all'imposta sull'incremento di valore delle aree fabbricabili, ai contributi di miglioria specifica, e alla imposte di circolazione. Tributi pertanto di non costosa esazione e di introito più lauto, ai quali potrebbe venire affiancata l'imposta sulla proprietà immobiliare (agricola, edilizia, industriale, commerciale), quale proposta dal Prof. Steve.

Se è piuttosto recente in Italia l'interesse per la finanza locale, del tutto nuovo è l'interesse, almeno pubblico, per la finanza sociale. Il Prof. Talamona introduce l'argomento con la precisazione che la politica sociale altro non è che una politica specifica « in confronto al problema generale della politica economica considerata come un tutto, per una data collettività ». Di qui la necessità di considerarla in relazione ai fini e agli obiettivi della politica economica *globale*, in modo che la sua attuazione sia ricercata in una visione di « benessere economico », in cui lo specifico obiettivo della sua massimizzazione rappresenti un massimo compatibile con la finalità superiore generale e si realizzi attraverso un massimo di efficienza. La reciproca influenza fra le varie politiche richiede — come giustamente osserva Zeuthen qui richiamato (p. 77) — che la massimizzazione di ciascuno non sia ricercata *isolatamente*, ma sia frutto di coordinamento. « Dipenderà naturalmente la risposta dalla valutazione marginale relativa dei diversi obiettivi, entro un dato orizzonte temporale ». La complementarità degli obiettivi supererà la loro competitività in condizioni di incremento del reddito reale pro capite, dal momento che la misura della soddisfazione dipenderà dai mezzi disponibili. E' sempre nell'area del possibile — senza mai dimenticare quindi la scarsità di mezzi in riferimento all'esigenza di soddisfare le molteplici finalità — che vanno proiettati i problemi e le prospettive del finanziamento della sicurezza sociale. E' sempre tenendo presente che all'incremento di reddito, il quale designa un alto tasso di sviluppo, è premezza il risparmio e la conseguente accumulazione del capitale. Il relatore è d'accordo con Cosciani nel ritenere invalicabile l'attuale livello della pressione tributaria in relazione alla possibilità d'incremento del reddito. E' necessario far mente al « rapporto tra fiscalità e livello degli investimenti e del risparmio » per dedurre che il solo metodo per ridurre il consumo rispetto al risparmio è di limitare le *spese pubbliche aventi carattere ridistributivo*. Il riconoscimento di tale carattere alle erogazioni della sicurezza sociale implica una presa di posizione in relazione alla scelta tra l'attuale sistema contributivo e il ricorso integrale al sistema tributario generale. Per questa soluzione il riferimento è a Steve (Lezioni, cap. XII), che a suo favore invoca ragioni di chiarezza, oltre che di giustizia distributiva e di semplicità amministrativa. Talamona non si discosta da quanto già detto

da Scotto (e altrove da Cosciani) sui limiti dell'attività finanziaria, riportando le cifre dell'attuale pressione fiscale, senza dimenticare l'effetto inflazionistico del settore previdenziale sul reddito monetario (La Volpe, *Giornale degli Economisti*, 1964, p. 751). L'esortazione finale è per una trasformazione graduale, che eviti turbamenti nel presente equilibrio (conclusione che era del CNEL) e inserisca la problematica del finanziamento del sistema di sicurezza sociale nell'ipotesi di pianificazione globale, la sola che permetta di tenere contemporaneamente in evidenza le condizioni per lo sviluppo del reddito reale nel tempo. Il modo è quello delineato nella relazione del Prof. Forte a Venezia, lasciando intendere che il momento economico italiano non sopporterebbe programmi troppo « generosi », ma richiederebbe l'individuazione di « criteri economici razionali per modellare un sistema di sicurezza sociale che risponda ad esigenze flessibili (tipiche della pianificazione) quanto a freni ed incentivi, cioè in vista di discriminazioni che influenzino il comportamento dei soggetti economici rispetto agli obiettivi prefissati » (p. 110).

La relazione del Prof. N. Rossi pone l'accento sui notevoli costi accessori fatalmente addossati al contribuente senza alcuna contropartita né individuale né sociale, a causa della carenza di coordinamento tra i diversi enti impositori, i quali, ciascuno con la propria costosa struttura organizzativa, agiscono su un'identica o simile materia imponibile, riguardante il medesimo contribuente. Rendere *minimi* i costi dell'amministrazione finanziaria relativi all'accertamento e alla riscossione delle imposte, senza voler ignorare le necessità operative dei contribuenti, attraverso la scelta di « tecniche tributarie » adeguate a tal fine, si risolverebbe in un mancato spreco di ricchezza e in una vantaggiosa collaborazione tra soggetti passivi d'imposta e amministrazione finanziaria in senso lato. Le procedure innovative qui avanzate, tendono a migliorare la produttività del sistema in atto, per cui solo parzialmente potrebbero sopravvivere a una sua modifica. Esse propongono l'eliminazione dell'intervento dell'esattore, allargando il metodo della trattenuta diretta con una tecnica semplificatrice, che raggiungerebbe lo scopo di contrarre i costi improduttivi, senza ledere « il principio della progressività dell'imposizione personale ». Solo all'imposta complementare sul reddito resterebbe infatti affidata l'equa redistribuzione del carico fiscale, attraverso la progressione degli oneri in relazione all'accrescersi dei redditi pertinenti ad un determinato soggetto, quale salvaguardia dei principi costituzionali.

All'autosufficienza finanziaria di ciascun livello di Governo nel 19° secolo si è sostituita la dipendenza degli enti locali dallo stato. La « frattura della centralizzazione a livello delle entrate e delle spese », e quindi il necessario intervento finanziario del governo centrale esaltano « l'importanza di rapporti finanziari intergovernativi » nell'obiettivo di un'equa redistribuzione del reddito. Dei diversi tipi di relazioni fiscali intergovernative si

occupa il Prof. Mazzocchi con esame critico che si rifà ai motivi, che le giustificano. Il relatore trova insoddisfacenti quei tipi che obbediscono al *principio di derivazione* (es.: sovrimposte, addizionali), sostenendo invece i *sussidi* e i *contributi*, che possono tener conto del « fabbisogno » dei singoli enti, esercitando in tal modo « effetti perequativi nel carico fiscale pro capite e sulla dotazione spaziale di servizi pubblici pro capite » (p. 158). Tale politica — se verticalizzata rispettando la logica della politica di localizzazione — potrà divenire « parte integrante delle politiche di programmazione economica a tutti i livelli di governo ».

Alle riserve sullo schema generale della riforma tributaria, avanzate negli interventi, il Prof. Cosciani risponde ch'esso va o accettato integralmente o respinto; pur ammettendo la necessità di una trasformazione graduale dell'attuale struttura, partendo dalle imposte dirette e passando poi all'imposta sul valore aggiunto e all'imposta sui consumi. Il Presidente chiude la sua breve sintesi rammaricandosi che sia stato trascurato il quarto livello: quello della finanza internazionale, oggi di grande importanza non solo, come per il passato, a causa dei problemi che riguardano la doppia tassazione, ma altresì di quelli conseguenti ai vincoli insiti nella partecipazione al trattato di Roma, che limita le nostre scelte fiscali. Il relatore rimproverava al Governo di non essersi occupato sino a quel momento di due progetti di direttiva allo studio a Bruxelles: l'armonizzazione fiscale in materia di movimenti dei capitali e in materia di cifre d'affari. Mentre il primo dovrebbe evitare le distorsioni inerenti a fattori fiscali — e sulle sue modalità ci sarebbe molto da discutere — il secondo ci impegna per il 1970 alla trasformazione dell'I.G.E. in imposta sul valore aggiunto più un'imposta al dettaglio autonoma. Il secondo progetto ha costituito l'argomento principe della Tavola Rotonda, svoltasi a Venezia per iniziativa del Centro Italiano di studi finanziari, presidente il prof. Tesauro. Qui la riforma generale del sistema tributario italiano ha trovato considerazione quale premessa essenziale all'*Armonizzazione fiscale nel Mercato Comune Europeo*, obiettivo di studio del Convegno. La Commissione per la riforma tributaria aveva già tenuto presente la necessità di adeguare innanzitutto il sistema tributario italiano al Trattato della CEE, per cui la relazione del prof. F. Forte si basa anch'essa sui criteri adottati in quella sede. Il suo excursus si limita però alle imposte indirette dal momento che la scadenza più immediata richiama l'attenzione sulla trasformazione dell'I.G.E. in imposta sul valore aggiunto. La commissione si era dichiarata favorevole, proponendo di affiancarle un'imposta generale sui consumi a tassi differenziati nel momento del passaggio dall'ultimo produttore al grossista o dal grossista al dettagliante. Il Trattato di Roma aveva optato per una imposizione indiretta, che risultasse al massimo neutra, in modo da permettere l'applicazione di diritti compensativi all'importazione e di rimborsi all'esportazione per cui, depurato da ogni imposta indiretta, il prodotto venga colpito alle

stesse condizioni nel paese di destinazione. Da qui la necessità di un metodo comune di calcolo. Gli esperti avevano condannato l'imposta « a cascata », la nostra I.G.E., vigente, pura o mista, anche negli altri stati europei, fatta eccezione della Francia. Alla I.G.E. si rimprovera in campo internazionale la complessità dei calcoli in relazione ai rimborsi, mentre in campo nazionale la si ritiene responsabile di favorire l'integrazione e la concentrazione delle imprese. La scelta è caduta sull'imposta del tipo francese, perchè è apparsa la più adatta in relazione alla finalità dell'eliminazione delle barriere doganali e indi fiscali, non senza però appunti vari, dal momento che persino l'esperienza francese è apparsa deludente. « Mercato unico » e « massimo benessere complessivo » sono le due finalità alla luce delle quali va ricercata l'armonizzazione fiscale. Armonizzazione cioè — spiega il relatore — nel senso non di « unificazione », ma di « armonia » dei sistemi fiscali dei diversi stati in relazione ai fini « con riferimento a principi comuni a cui tutti devono sottostare » (p. 36). A tale concezione il prof. Franco oppone l'incompatibilità del « permanere di strutture fiscali nazionali differenziate, seppure armonizzate... con divergenze quantitative e qualitative della pressione fiscale ». E' in conseguenza di ciò che sussistono nell'ambito del Mercato Comune « divergenze nel grado di concorrenza economica » (p. 95). Pertinente altresì il richiamo del prof. Micheli, tributarista, all'articolo 100 del Trattato di Roma che parla di « ravvicinamento delle disposizioni legislative » (p. 112). La concezione di F. Forte è apparsa più lata. Essa si basa su criteri guida (strutture non difformi; livelli di aliquote che rispettino il gioco del mercato nell'ambito della CEE; politiche fiscali che non violino le esigenze di una politica comune) ch'egli stima sufficienti in relazione agli obiettivi. Inoltre, pur riconoscendo all'imposizione diretta una relativa influenza sul gioco competitivo della Comunità, stima di gran lunga più decisiva in tal senso l'imposizione indiretta. La quale è qui presentata in una completa revisione e semplificazione, con l'appunto al carattere negativo dell'attuale sistema, soprattutto in relazione alla sua inettitudine quale indispensabile strumento di politica economica. Eppure il gettito dell'I.G.E. rappresenta i $\frac{2}{3}$ delle entrate complessive, ma la difficoltà di valutarne l'incidenza toglie alla tassazione dei consumi la scelta di esigenze prioritarie, mentre non contribuisce alla equa distribuzione dell'onere fiscale e quindi alla politica dei redditi. Il relatore propone pertanto a) la trasformazione dell'I.G.E. in imposta generale sul valore aggiunto (IVA); b) un'imposta generale sul consumo (ICO), risultante dalla fusione di più imposte indirette (es.: imposta di fabbricazione, di circolazione, sulla pubblicità ecc.) — che colpirebbe i beni e i servizi finali nella fase tecnicamente più adatta. Non più autonoma, la partecipazione comunale avverrebbe attraverso qualche aliquota su beni a base esclusivamente locale; c) tassa amministrativa, che i cittadini pagherebbero in base al principio del costo del servizio (T.A.). In questo

modo l'imposizione indiretta rimarrebbe completamente assorbita da due imposte e l'Italia si adeguerebbe alle decisioni della Comunità. Il relatore propone inoltre che l'imposta sul valore aggiunto inglobi le assicurazioni sociali, dando attuazione alla già decisa loro fiscalizzazione. La quale non potrebbe compiersi attraverso l'imposizione diretta a causa del suo ammontare (doppio di quello delle imposte dirette erariali). Tale sistema permetterebbe la rimborsabilità all'esportazione di quella parte degli oneri fiscali, che gravano sulle imprese, e l'applicazione di imposte compensative all'importazione; inoltre un doppio sistema di accertamento (sul fatturato, come per l'I.G.E., e sui libri paga come attualmente per le assicurazioni sociali) con il risultato di un margine di evasione minore. In tal modo la metà delle assicurazioni sociali verrebbe trasformata in IVA. L'imposta sul valore aggiunto, colpito, con affinità alla francese, lordo di ammortamenti e netto di investimenti, eviterebbe gli inconvenienti insiti nella molteplicità di aliquote, adottandone una sola. L'imposizione cadrebbe su tutte le imprese, fatta eccezione delle agricole, per un ammontare calcolato uguale all'attuale. Per tale ragione il livello della nuova aliquota dovrebbe assicurarsi tra il 10 e il 15%. Attraverso l'ICO si attuerebbero le discriminazioni, dettate dalle scelte della politica economica, mentre all'IVA rimarrebbe affidato il compito di stimolo agli investimenti e alle esportazioni. I primi attraverso le detrazioni, i secondi attraverso i rimborsi. La relazione Forte, posti in luce i difetti del sistema finanziario italiano e le difficoltà inerenti, ha presentato i vantaggi delle modifiche proposte mediante un diretto confronto con gli inconvenienti del sistema attuale. Senza però sufficientemente illuminare i presupposti dell'armonizzazione fiscale nel MEC, tema del Convegno, peraltro dibattuto solo pochi giorni prima a Milano (a cura del Centro Internazionale di studi e documentazione sulle Comunità Europee). Attenua l'appunto critico l'occasione particolarmente favorevole per rendere pubbliche le risultanze della Commissione di riforma in quel momento non ancora ufficialmente accolte. Il Prof. Parravicini (intervento p. 83) trova « esplosiva » la relazione. Ancora più — si è indotti a pensare — per la proposta fiscalizzazione degli oneri sociali mediante l'IVA, che per le riforme di fondo. Infatti in questa sede si sono viste di fronte le opposte concezioni sulle assicurazioni sociali, considerate dall'interlocutore in gran parte « un modo diverso di pagare il salario » e dal relatore come imposte vere e proprie, con concezione più moderna e maggiormente aderente alla realtà. Anche nel primo caso si riconosceva però che il contributo sociale « nelle attuali condizioni non è *tutto* salario » (Parravicini p. 85), ammissione rivelatrice di una fase di transizione. Che siano a carico del bilancio dello stato quelle prestazioni indebitamente addossate alla previdenza sociale (quali l'assicurazione contro la tubercolosi e gli assegni familiari), ma che lo siano « senza alcun legamento a imposte che si aggiungono alla produzione ». E' un'osservazione che si vorrebbe estendere alla fiscalizzazione in

genere del contributo sociale. Rimanendo infatti legato nelle modalità di esazione ai salari, esso conserverebbe l'apparenza di penalità per le industrie *capital saving* a confronto di quelle *labour saving*. Per tale ragione il prof. Steve, che trova giustificazione all'accoglimento dell'IVA solo per l'implicita esenzione degli investimenti dall'imposta, ricorda come negli anni scorsi la più lenta innovazione tecnologica della Gran Bretagna rispetto al Continente sia stata attribuita appunto alle assicurazioni sociali prelevate attraverso il sistema tributario generale, le quali toglierebbero stimolo alla ricerca dell'utilizzazione ottima dei fattori produttivi, secondo il principio di sostituzione. Il fatto che tale giustificazione non potesse più ritenersi valida in epoca successiva, invita alla prudenza nello studio di interdipendenze la cui valutazione può portare a difformi criteri di politica economica. Nello stesso modo l'incentivazione alle esportazioni attraverso il rimborso dei pesi fiscali e l'implicito concetto di imposizione nel luogo di consumo anziché di produzione, trova critica dal momento che delle medesime esenzioni godranno gli altri stati ricostituendo in breve la situazione *ex ante*. Come trova critica la manovra congiunturale affidata alla struttura fondamentale dell'imposta e non esclusivamente all'aliquota, con adattamento pertanto non simultaneo nel caso di capovolgimento della congiuntura rispetto al periodo in cui la riforma è stata studiata. Avanzare pertanto con estrema prudenza sul cammino delle riforme, partendo — e gradualmente, raccomanda il prof. Berliri — da quanto già sembra generalmente accettato in sede europea, limitando il problema all'armonizzazione dell'imposta sulla cifra d'affari. Ma lo sconfinamento del prof. Forte appare legittimo, dal momento che nella riforma generale la nuova IVA rappresenta magna pars nel riordino del sistema impositivo indiretto. Il richiamo alla prudente e graduale trasformazione del sistema tributario, che si fa sentire da più parti, è però giustificato dagli spostamenti, che si verifichino col nuovo ordinamento. Il contribuente, che troverà accresciuto il suo carico fiscale diretto a causa della nuova imposta unica, dovrà venire precedentemente edotto della compensazione che troverà nell'imposizione indiretta, avvertita sempre in grado minore. Nell'ambito stesso dell'imposizione indiretta, l'imposta sul valore aggiunto determinerà spostamenti notevoli tra i diversi settori, con il pericolo d'incremento dei prezzi, da attribuirsi non solo ai settori colpiti che si vedrebbero aumentare i costi, ma anche ai settori alleggeriti o esentati, che non ne riconoscerebbero i vantaggi, paventando altri gravami ⁽⁴⁾.

(4) Un'indagine recente (ISTITUTO PER L'ECONOMIA EUROPEA, *Un'applicazione della matrice delle interdipendenze settoriali dell'economia italiana dell'anno 1959*, Quaderno n. 13, Roma, 1966) ha ricercato le variazioni nei gettiti fiscali settoriali conseguenti alla trasformazione dell'I.G.E. in imposta sul valore aggiunto. Sosterrebbero minor onere fiscale le industrie alimentari, quelle metallurgiche, le meccaniche, le chimiche, le

Al fine di verificare i criteri di riforma, ritenuti in sede ufficiale, ci riferiamo all'intervento del Ministro On. Preti alla Commissione Bilancio della Camera (22 luglio 1966). Il Ministro prevedeva la presentazione al Consiglio entro ottobre del disegno legge, preparato dai tecnici, entro l'anno la sua approvazione alle Camere e l'emanazione della legge delega; nel 1968 l'emanazione dei decreti relativi e nel 1970 l'entrata in vigore del nuovo sistema tributario. Successivamente le calamità nazionali hanno fatto riconsiderare il piano di sviluppo, ma la legge delega al Governo per l'attuazione della riforma tributaria e previdenziale — insieme alla riforma ospedaliera e alla legge urbanistica — rimane nei programmi immediati per esplicita dichiarazione del Governo. Il quale ha contemporaneamente ribadito l'accoglimento del criterio di ridurre le imposte a tre fondamentali (già qui sintetizzate nel riferire intorno alla relazione Scotto), al fine di rispondere a un'esigenza di estrema chiarezza, attuando altresì — indispensabile premessa — la riorganizzazione degli uffici finanziari (anagrafe tributaria). L'assorbimento degli oneri sociali nell'IVA non sembra essere stato accolto. Per la finanza locale l'annuncio è specificatamente per un'unica imposta uniforme sui redditi patrimoniali (proposta dal prof. Steve e già richiamata nella relazione Gerelli), che sostituirà l'imposta di famiglia e le altre imposte e sovrimposte locali. Ad essa si aggiungerà l'imposta sugli incrementi di valore dei cespiti patrimoniali (già definita imposta sull'inflazione), che, se applicata in periodi di crollo del potere d'acquisto quale registratosi nel dopoguerra, potrebbe facilmente portare all'esproprio del bene immobile. Nel frattempo, al fine di alleviare le deficitarie finanze sino all'attuazione della riforma, nell'estate scorsa è stato presentato al governo un disegno di legge che detta nuove disposizioni sulle imposte comunali di consumo. E' dubbio però ch'esso possa rivelarsi di un qualche sollievo, data la struttura dell'imposta stessa sui consumi che, teoricamente, se colpisse beni di prima necessità, e quindi a domanda rigida, otterrebbe un massimo gettito, ma non potrebbe definirsi moralmente sana; se colpisse al contrario beni di lusso, si vedrebbe annullare ogni vantaggio a causa della loro curva di domanda elastica. E ciò senza tenere conto degli elevati costi accessori. I pochi beni a domanda rigida e non di prima necessità sono riservati allo stato (es. alcoolici e carburanti). Qui in particolare con i beni di consumo diretto e durevole, sono elencati beni indiretti, in quanto almeno parzialmente servono alla produzione di altri beni.

industrie dei derivati del petrolio, il settore delle costruzioni di opere pubbliche e quello della costruzione di fabbricati. Rimarrebbero svantaggiati i settori dell'agricoltura, foreste e pesca, le industrie del vestiario, il commercio, le attività alberghiere e i pubblici esercizi, le imprese di credito e assicurazioni, i servizi e le attività sociali varie. Negli altri settori la situazione rimarrebbe immutata. La IVA è già stata esclusa per il settore agricolo.